SEPTURI

Implementasi Fungsi Manajemen pada Pendidikan Islam Abad Revolusi Industri 4.0

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN
LAMPUNG

IMPLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN Pada PENDIDIKAN ISLAM

ABAD REVOLUSI INDUSTRI 4.0

IMPLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN P ada PENDIDIKAN ISLAM

ABAD REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Dr. H. SEPTURI, M.Ag

SAMBUTAN
DEKAN FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN RADEN INTAN LAMPUNG

Assalamu'alaikum Wr Wb

Alhamdulillah puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan karuniaNya berupa Iman, Islam, kesehatan dan kesempatan, serta hidayahNya, kita semua dapat menjalankan aktivitas sebagaimana biasa yang semuanya dalam rangka ibadah kepadaNya. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW, juga kepada keluarganya, shahabatnya dan pengukutnya yang setia hingga yaumil akhir kelak.

Setiap dosen diwajibkan melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yakni Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, dan Pengabdian pada masyarakat, yang setiap akhir semester harus dilaporkan dalam bentuk menyusun laporan Beban Kerja Dosen. Selain itu terlaksananya Tri Dharma Perguruan Tinggi ini juga sebagai bahan dosen tersebut untuk kenaikan pangkat. Untuk inilah maka kami selaku pimpinan di tingkat fakultas, selalu memotivasi para dosen agar beraktivitas dalam rangka memenuhi kewajiban tersebut.

Kami sebagai pimpinan, dengan ini menyambut baik hasil karya ilmiah, sebagai bentuk Tri Dharma Pergguruan Tinggi bidang Penelitian dan karya ilmiah yang di tulis oleh bapak Dr. H. Septuri, M.Ag, berupa buku Refrensi, yang berjudul :" Implementasi Fungsi Manajemen Pada Pendidikan Islam Abad Revolusi Industri 4.0".

Beliau sebagai dosen pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

Kami berharap semoga buku ini dapat bermanfaat bagi civitas akademika pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN raden Intan Lampung khususnya dan bagi pengembangan khazanah ilmu pengetahuan pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr Wb.

Bandar Lampung, 20 September 2019
Dekan,
Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd.
NIP. : **19640828 198803 2 002**

DAFTAR ISI

SAMBUTAN DEKAN .... **v**
DAFTAR ISI.. **vii**

Bab I. Pendahuluan.. 1
Bab II. Pembahasan 3
A. Manajemen 3
1. Penegrtian Manajemen.. 3
2. Fungsi Manajemen 9
a. Perencanaan (Planning).. 14
b. Pengorganisasian (Organizing).. 20
c. Menggerakkan (Actuating).. 26
d. Pengawasan (Controlling).. 31

B. Pendidikan Islam 37
1. Pengertian Pendidikan dan Pendidikan Islam 37
2. Bentuk dan Jenjang Pendidikan Islam 41
3. Prinsip-prisip lembaga Pendidikan Islam 43
4. Tanggung Jawab Lembaga Pendidikan Islam 45

C. Karakteristik Abad Revolusi Industri 4,0 53
D. Implementasi Fungsi Manajemen Pada Pendidikan Islam
Abad Revolusi Industri 4.0.. 54
1. Kepemimpinan 54
2. Teori-teori Kepemimpinan.. 65
3. Gaya dan Type Kepemimpinan 69
4. Kyai sebagai Pemimpin Dalam Pendidikan Islam................. 82
5. Manajemen Penyelenggaraan Pendidikan Islam.................. 93
a. Manajemen Sumber Daya Manusia di Pendidikan
Islam.. 93

b. Manajemen Pembelajaran di Pendidikan Islam 106
c. Manajemen Kurikulum di Lembaga Pendidikan Islam 120
d. Manajemen Peserta Didik 143
e. Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan di Pendidiksn Islam 150
f. Manajemen Keuangan di Pendidikan Islam....................... 158

BAB III PENUTUP 173

BAB I
PENDAHULUAN

Ada beberapa permasalahan yang muncul terkait pendidikan. Pendidikan tidak sama dengan pengajaran. Pendidikan merupakan usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, terpola, dan dapat dievaluasi yang dilakukan oleh pendidik untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi yang ada dalam peserta didik. Arah pendidikan bangsa dalam tataran kebijakan diselenggarakan dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang dilandasi keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia. Arah pendidikan bangsa ditujukan untuk menghasilkan sumber daya manusia Indonesia yang memiliki karakter: beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Masa Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga Negara yang demokratis, dan bertanggung jawab. Dalam tataran praktek, pelaksanaan pendidikan belum terimplementasikan secara benar sesuai dengan arah kebijakan pendidikan. Praktek pendidikan pada semua jenjang, termasuk pada jenjang PAUD dan SD masih lebih menekankan pada aspek pengajaran untuk mencerdaskan intelektual dalam mengasah potensi kognitif semata, dan sangat kurang memperhatikan pendidikan moral/budi pekerti. Untuk itu, perlu ada koreksi terhadap proses pelaksanaan pendidikan untuk mencapai arah kebijakan pendidikan yang menghasilkan kualitas sumber daya manusia unggul, bertakwa dan berakhlak mulia.

Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang yang berilmu, cakap dan bermoral maka proses pendidikan di sekolah harus memberikan fungsi yang berimbang antara pendidikan dan pengajaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Wijayanto, menyatakan, “Sekolah modern dalam melaksanakan fungsinya perlu memberi

porsi seimbang antara pengajaran dan pendidikan. Pengajaran adalah lebih menyangkut aspek pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi kehidupannnya kelak. Sedang pendidikan lebih menyangkut aspek kepribadian."[1] Kegiatan pengajaran dimaksudkan untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi peserta didik yang terkait dengan potensi pikir (intelektual) dan potensi raga (kinestetik). Sementara, kegiatan pendidikan lebih ditekankan untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi peserta didik yang terkait potensi rasa, karsa dan religi (kecerdasan sosial, semengat jiwa, serta keimanan dan ketakwaan). Pola perimbangan antara aspek pengajaran dan pendidikan harus disesuaikan dengan setiap level/jenjang pendidikan. Pendidikan Islam adalah kegiatan yang dilaksanakan secara terencana dan sistematis untuk mengembangkan potensi anak didik berdasarkan pada kaidah-kaidah agama Islam. Pendidikan Islam adalah pendidikan yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan pertumbuhan pribadi manusia secara menyeluruh melalui latihan-latihan kejiwaan, akal pikiran, kecerdasan, perasaan serta panca indera yang dimilikinya.[2] Terlebih lagi dalam menghadapi abad revolusi industri 4.0. Tulisan ini akan menyoroti Implementasi Fungsi Manajemen Pada Pendidikan Islam Abad Revolusi Industri 4.0.

---

[1] Supardi U.S. : Arah Pendidikan Di Indonesia Dalam Tataran Kebijakan Dan Implementasi", Dalam *Jurnal Formatif 2(2): 111-121 Issn: 2088-351x* Hlm 115.

[2] Fathul Jannah: Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional Dalam : Jurnal "*Dinamika Ilmu", Vol. 13. No. 2, Desember 2013, STAIN Samarinda* , Hlm. 164.

BAB II
PEMBAHASAN

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Secara etimologi manajemen berasal dari bahasa Inggris dari kata *management* yang berarti pengelolaan, ketatalaksanaan atau tata pimpinan.[3] Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.[4] Sehingga manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.[5] Untuk itu, perlu kiranya dipaparkan definisi manajemen menurut beberapa para ahli.

Sofyarma menyebutkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.[6] Sementara itu, Maurice R. Hecht

---

[3] Dalam kamus Inggris-Indonesia kata management berasal dari akar kata to manage yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola dan memperlakukan. Lebih lengkap lihat John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1995), h. 372. Kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Selanjutnya, kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. Sehingga *managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Lebih lengkap lihat Mochamad Arif Faizin, *Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur (Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri)*, (Jakarta: Tidak Diterbitkan, 2012), h. 33; Perlu diketahui juga bahwa dalam Webster's New cooleglate Dictionary, kata *manage* dijelaskan berasal dari bahasa Itali "*Managlo*" dari kata "*Managlare*" yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin *Manus* yang berarti tangan (*hand*). Selanjutnya, kata *manage* dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai urusan tertentu. Lebih lengkap lihat Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: PT. Mandar Maju, 1992)

[4] Chusnul Chotimah, *Manajemen Public Relations Integratif*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), h. 67.

[5] Robbins, Stephen dan Mary Coulter, *Management*, 8th Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2007), h. 32

[6] Sufyarma, *Kapita Manajemen Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, cet. 1, 2003), h. 188-109.

menyebutkan, bahwa: *Management is an activity, and if you start by looking at little process here and there you can destroy the understanding of the whole.*[7] Artinya manajemen merupakan sebuah aktivitas dan jika kamu mulai melihat kepada potongan-potongan sedikit di sana-sini. Sehingga manajemen dapat dikatakan sebagai praktek yang disadari dan terus-menerus guna membentuk suatu organisasi. Dan setiap organisasi, memiliki orang (manajer) yang bertanggung jawab guna membimbing mereka mencapai tujuan. Oleh sebab itu, organisasi haruslah di *manage* dengan baik agar apa yang direncanakan dapat tercapai dengan baik pula.

Melihat hal demikian, maka bagi seorang pimpinan suatu organisasi, manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu pengetahuan yang menjelaskan tentang proseduralisme yang wajib dilalui oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah dicanangkan dan direncanakan sebelumnya[8], sehingga manajemen adalah proses penempatan orang pada posisi yang tepat (*getting people to do what needs to be done*), agar tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efesien.[9] Atas dasar inilah maka sdapat dikatakan jika manajemen adalah pemberdayaan atau pendayagunaan dari sumber daya manusia yang terdapat di suatu institusi. Dalam pelaksanaannya, sumber daya manusia tersebut mesti di *support* dan didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. Pelaksanaannya tidak lepas pada perencanaan,

---

[7] Maurice R. Hecht, *What Happens in Management: Principles and Practices*, (USA: Amocom, Fist Printing, 1980), h. 1

[8] Tony Bush, *Leadership and Management Development*, (Los Angeles & London; SAGE Pub. 2008), h. 6. Melengkapi definisi tersebut, Marno dan Triyo Supriyanto menguraikan jika manajemen merupakan proses usaha pelaksanaan aktivitas yang diselesaikan secara efisien dengan dan melalui pendayagunaan orang lain—baik meliputi sumber-sumber manusia, finansial, dan fisik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian—yang tujuannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu yaitu menghasilkan produk atau jasa/layanan yang diinginkan oleh sekelompok masyarakat. Lebih lengkap lihat Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: PT. Refika Aditama, 2008), h. 1. Berkaitan dengan proses dan prosedural kerja dengan orang lain, Sergiovanni, dkk dalam Ibrahim Bafadhal, mengatakan jika manajemen merupakan *process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*. (Manajemen sebagai proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien). Lebih lengkap lihat Ibrahim Bafadhal, *Dasar–dasar Manajemen & Supervisi Taman Kanak–kanak*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2006), h. 4

[9] Warren Bennis, *on Becoming a Leader*, (Philadelpia; Basic Book inc, 2009), h. 34

pengorganisasian, pengarahan serta evaluasi atau *flash back* terhadap semua kegiatan yang telah dilakukan.

Hal tersebut di atas pada dasarnya senada dengan apa yang telah diungkapkan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert. Menurut mereka manajemen adalah sebuah proses yang meliputi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* kerja-kerja dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang ada.[10] Sementara itu, Andrew J. DuBrin—mirip dengan apa yang dikemukakan oleh Stoner et.al memandang bahwa manajemen merupakan proses penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan organisasi melalui fungsi-fungsi *planning*, *organizing and staffing*, *leading* dan *controlling*.[11]

Tidak jauh berbeda dengan yang sebelumnya, manajemen menurut Kreitner lebih dititik beratkan pada aktivitas dan kegiatan kerjasama, dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah.[12] Lebih dari itu, George R. Terry menyatakan jika manajemen adalah proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.[13] Pada bagian ini George R. Terry dalam proses kerjasama masih melibatkan bimbingan dan arahan untuk lebih fokus pada tujuan organisasi. Karenanya tidak mengherankan jika manajemen pada akhirnya berupa suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya.[14]

Banyaknya para ahli yang memberi pandangan berbeda tentang batasan manajemen, sehingga tidak mudah membuat definisi yang diterima oleh semua orang. Namun demikian, dari

---

[10] James A.F. Stoner, R. Edward Freeman and Daniel Gilbert, JR., *Management*, 6th Edition (Delhi: Dorling Kindersley, 2009), h. 33.

[11] Andrew J. DuBrin, *Essential of Management*, 8th Edition, (Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 2.

[12] Robert Kreitner, *Management*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 5

[13] George R. Terry & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Terj. G.A. Ticoalu, (Jakarta: PT Bumi Aksara), h. 1.

[14] Heidjarahman Ranupandojo, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: UPP-AMP YKPN, 1996), h. 3.

berbagai pemikiran para ahli tentang definisi manajemen, sebagian besar menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses mendayagunakan orang atau sumber lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan effisien. Karenanya, Koontz dan Weihrich memaparkan definsi manajemen lebih luas, yaitu:

a) Sebagaimana manajer, orang-orang menjalankan fungsi manajerial seperti *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, *and controlling*.
b) Manajemen diberlakukan atas setiap jenis organisasi.
c) Fungsi manajerial ditimpakan pada setiap manajer pada level organisasi manapun.
d) Manajemen memberi perhatian pada produktivitas.[15]

Keuniversalan sifat manajemen jika ditinjau dari sisi ilmu pengetahuan dapat diaplikasikan dalam setiap organisasi—baik pada level pemerintah, pendidikan, keagamaan, sosial dan sebagainya. Hal ini dikarenakan, manajemen menggunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis yang di dalamnya mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Karenanya, manajemen sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.[16]

Selanjutnya dalam konteks ajaran Islam, istilah manajemen bukanlah sesuatu hal yang asing atau baru. Bahkan, persoalan tentang mengatur, mengelola dan mengurus sesuatu telah ada bersama dengan lahirnya Islam itu sendiri. Menurut Ramayulis[17], pengertian yang sama dan sepadan dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbbir* (pengaturan)—kata ini merupakan

---

[15] Harold Koontz and Heinz Weihrich, *Essentials of Management: An International Perspectives*, 7th Edition (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2007), h. 5.

[16] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategis dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 8.

[17] Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 362

bentuk derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al-Qur'an.[18] Misalnya Qur'an Surat *al-Qashash* , yang berbunyi :

قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS. *al-Qashash ayat* 26)

Demikian juga Hadits berikut menggambarkan bahwa urusan hendaknya diserahkan kepada ahlinya, ini juga merupakan bagian dari manajemen, hadits tersebut berbunyi :

اِذَا وُسِدَ الأَمْرُ اِلَي غَيْرِ اَهْلِهِ فَنْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخارى

Artinya: "*Dari Abu Hurairah ra berkata, Rasulullah* SAW *bersabda: Apabila suatu urusan diserahkan kepada seseorang yang bukan ahlinya maka tanggunglah kehancuran*". (HR. Bukhari).[19]

Kandungan ayat dan Hadits di atas menunjukkan bahwa dalam Islam telah ada konsep manajemen. Sebagaimana yang tertera pada ayat 5 dalam QS. As-Sajdah, yang berbunyi :

يُدَبِّرُ ٱلْأَمْرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِى يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُۥٓ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungan.

Di dalam ayat tersebut di atas, telah diketahui bahwa Allah SWT SWT adalah pengatur (*al-Mudabbir*) alam. Sinkronisasi, harmonisasi dan keteraturan alam raya ini

---

[18] Lihat QS. As-Sajdah ayat 5 yang Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.

[19] Iman Bukhari, *Shahih Bukhari*, (Bairut: Daar al-Kutub, 1992), Juz I, h. 2

merupakan bukti ke-Maha Kuasa-an Allah SWT SWT dalam mengelola (memanage) alam. Oleh sebab itu, karena manusia yang diciptakan Allah SWT SWT telah dijadikan sebagai *khalifah fil 'ardh*, maka Dia harus mampu mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk Allah SWT SWT yang menciptakan alam raya ini. Di sinilah tergambar, betapa ajaran Islam sangat berpihak atau menekankan pada pentingnya sebuah manajemen dan kepemimpinan dalam setiap aktivitas, termasuk aktivitas pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam. Karenanya, suatu aktivitas akan berjalan lancar dan teratur apabila diselaraskan pada manajemen yang sehat.[20]

Merespon dan memperhatikan beberapa uraian di atas, bahwa terdapat perbedaan formulasi dalam pendefinisian manajemen, karena berbeda pada titik penekanannya[21]. Meski demikian, tetap saja memiliki prinsip dasar yang sama yaitu seluruh aktivitas yang dilakukan merupakan dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada. Terlepas dari perbedaan tersebut, beberapa prinsip yang nampaknya menjadi benang merah (*redline*) tentang pengertian manajemen, yaitu: (a) manajemen merupakan suatu kegiatan; (b) manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain; (c) bekerja untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi; (d) penyeimbangan efektifivitas dan efisiensi; (e) mencapai hasil terbaik dalam keterbatasan sumber daya; dan (f) menghadapi lingkungan yang berubah.

Memperhatikan definisi manajemen yang ada, maka manajemen dalam dunia pendidikan Islam mutlak diperlukan. Sebab hal ini akan menjadi variabel terpenting untuk mengelola sebuah lembaga pendidikan Islam. Dengan kata lain, implementasi manajemen akan menghasilkan perbedaan mutu

---

[20] Chabib Thaha dan Abdul Mu'thi (eds), *PBM Pendidikan Agama Islam di Madrasah, Eksistensi dan Proses Belajar Mengajar, PAI*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), h. 126.

[21] Misalkan G.R Terry menambahkan dengan proses kegiatannya. Sedangkan Sondang P Siagian menambah penegasan tentang posisi manajemen hubungannya dengan administrasi. Menurut Sondang, Manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain'. Dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi. Lebih lengkap lihat Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 5

lembaga pendidikan tersebut sekaligus mutu dari peserta didiknya. Oleh sebab itu maka tampak jelas, sebagai sebuah organisasi lembaga pendidikan, Lembaga Pendidikan Islam sangat membutuhkan akan adanya manajemen. Hal ini dikarenakan aspek utama manajemen adalah untuk menyusun arah, tujuan dan sasaran. Selain itu, diperlukannya manajemen adalah untuk men-*tadbbir* atau mengatur kerjasama agar terjadi dan dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan. Sehingga pengelolaannya pun mestinya berjalan secara sistematis dan harmonis melalui *step-step* dengan diawali dari suatu rencana sampai tahapan berikutnya dengan keterpaduan sebuah prosesnya. Maka dari itu, urgensitas dan esensi manajemen tidak dapat dipisahkan dari ruang lingkup kehidupan manusia—terlebih lagi pada bidang Lembaga Pendidikan Islam. Suhartini memandang bahwa manajemen Lembaga Pendidikan Islam merupakan proses kegiatan dalam menangani, mengelola, membawa, mengembangkan baik di dalam pendidikannya ataupun yang lainnya di dalam Lembaga Pendidikan Islam.[22] Dengan demikian dapat penulis katakan jika manajemen Lembaga Pendidikan Islam adalah proses pengelolaan lembaga Pendidikan Islam oleh pimpinan yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Proses tersebut melibatkan konstribusi dari orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara optimal, efektif, dan efisien dalam mencapai tujuan.

2. Fungsi Manajemen

Membicarakan fungsi manajemen pada lembaga Pendidikan Islam, tentu saja harus berangkat dari fungsi dasar (*based*) manajemen itu sendiri secara umum. Pada dasarnya fungsi manajemen adalah tugas pokok yang mesti dijalankan oleh pimpinan dalam organisasi apapun. Sehingga proses manajemen merupakan kesatuan rangkaian kegiatan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang terencana dan

[22] Suhartini, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: LKIS, 2005), h. 39

terukur. Lain dari pada itu, fungsi manajemen juga menjadi bagian dalam membentuk proses manajemen. Dalam tataran prakteknya, fungsi manajemen nampak sebagai komponen dari berbagai kegiatan yang berhubungan, saling mempengaruhi dan merupakan suatu kesatuan untuk mencapai tujuan.[23]

Membahas fungsi manajemen dalam lembaga pendidikan Islam, secara mendasar tidak terlepas dari fungsi manajemen secara umum, sebagaimana teori-teori tentang fungsi manajemen yang dikemukakan oleh tokoh-tokoh manajemen, antara lain Henry Fayol[24], Robbin & Coulter[25], George R. Terry[26], The Liang Gie[27] sampai dengan tokoh-tokoh Indonesia yang bergumul dengan manajemen, yaitu Sondang P. Siagian, Mahdi bin Ibrahim[28], Djam'an Satori[29], Made Pidarta[30], Soebagio Atmodiwirio[31] dan Biro Perencanaan Depdikbud[32].

---

[23] Komaruddin, *Ensiklopedi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, cet. 1., 1994), h. 514.

[24] Fayol merupakan seorang industriyawan Prancis, dia mengatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen itu meliputi merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang.

[25] Menurut Robbin dan Coulter fungsi yang paling mendasar dan sangat penting dalam sebuah manajemen adalah adalah merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Lebih lengkap lihat Robbin dan Coulter, *Manajemen* (edisi kedelapan), (Jakarta: PT Indeks, 2007), h. 9

[26] Menurut uraian Terry dalam Sondang P. Siagian, manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakan, dan pengawasan, dilakukan untuk menentukan. Lebih lengkap lihat Sondang P. Siagian, *Filsafa*t administrasi, (Jakarta: Gunung Agung, 1970), h.105

[27] The Liang Gie menamakan langkah-langkah tersebut sebagai fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan (*planning*), pembuatan keputusan (*Decision making*), pembimbing (*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), pengontrolan (*controlling*) dan penyempurnaan (*improving*). Lebih lengkap lihat The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Nurcahyo, 1983), h. 61

[28] Mahdi bin Ibrahim menyatakan bahwa fungsi manajemen atau tugas kepemimpinan dalam pelaksanaannya meliputi berbagai hal, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Lebih lengkap lihat Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1997), h. 61

[29] Bagi Djam'an Satori, manajemen juga dapat dikatakan sebagai administrasi. Dalam administrasi pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Lebih lengkap lihat pada Djam'an Satori, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: IKIP Bandung, 1980), h. 4

[30] Dalam pendidikan, manajemen dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Lihat pada Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia,* (Jakarta: Melton Putra, 1988), h. 4

[31] Manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagi proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Lebih lengkap lihat pada Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2000), h. 23

Pada dasarnya, pandangan mengenai fungsi manajemen terus berkembang dari waktu ke waktu sesuai dengan kedudukan dan kebutuhan. Meski demikian, sesungguhnya fungsi manajemen digunakan untuk mencapai suatu tujuan secara sistematis dengan efektif dan efisien. Untuk memperjelas, berikut penulis sampaikan tabel tentang fungsi manajemen menurut beberapa para ahli.[33]

Tabel.1
Fungsi Manajemen

Tokoh	Fungsi Manajemen
Henry Fayol	*Planning*, *Organizing*, *Commanding*, *Coordinating*, *Controlling*, *Reporting*
Ernes Dale	*Planning*, *Organizing*, *Stafing*, *Directing*, *Innovating*,*Representing*, *Controlling*
William H. Newman	*Palnning*, *Organizing*, *Assembling*, *Resources*, *Directing*, *Controlling*
James Stoner	*Planning*, *Organizing*, *Leading*, *Controlling*
George R. Terry	*Planning*, *Organizing*, *Actuating*, *Controlling*
Louis A. Allen	*Leading*, *Planning*, *Organizing*, *Controlling*
William Sprigel	*Planning*, *Organizing*, *Controlling*
Kontz dan O'donnel	*Organizing*, *Staffing*, *Directing*, *Planning*, *Controlling*
Oey Liang Lee	*Planning*, *Organizing*, *Directing*, *Coordinating*,

[32] Dalam Biro Perencanaan Depdikbud dijelaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses perencanaan, peng-organisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakat dan kebangsaan. Lihat pada Biro Perencanaan Depdikbud, *Manajemen Pembinaan Pendidikan*, (Jakarta, PT. Atlando, 1993), h. 4

[33] Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), h. 23-24

	Controlling
Winardi	*Planning*, *Organizing*, *Actuating*, *Coordinating*, *Leading*, *Communicating*, *Controlling*
Siagian	*Planning*, *Organizing*, *Motivating*, *Controlling*, *Budgetting*

Merespon dan memperhatikan keberfungsian manajemen sebagaimana yang telah dijelaskan oleh para pakar tersebut, maka dapat dikatakan jika secara tegas, tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Akan tetapi tergantung pada manajernya, yaitu fungsi manajemen dapat ditelaah dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer. Oleh sebab itu, dalam usahanya atau aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, maka seorang manajer harus melaksanakan fungsi-fungsi tersebut.

Selanjutnya, manajemen dalam Islam juga telah mengalami perkembangan, dalam konsep Islam manajemen merupakan suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.[34]

Upaya pengelolaan maupun pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan keniscayaan dan beban kolektif bagi para penentu kebijakan pendidikan Islam. Mereka memiliki kewajiban untuk merumuskan strategi dan mempraktikannya guna memajukan pendidikan Islam. Perumusan startegi itu juga akan mempertimbangkan eksistensi lembaga pendidikan Islam secara *riil* dan orientasi pengembangannya.[35] Adapun upaya-upaya tersebut dilakukan sebagai *entry point* untuk menjawab tantangan perubahan yang sedang dan akan terjadi. Oleh sebab itu, upaya-upaya tersebut sebenarnya telah masuk pada bingkai

[34] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 10.
[35] *Ibid*., h. 43

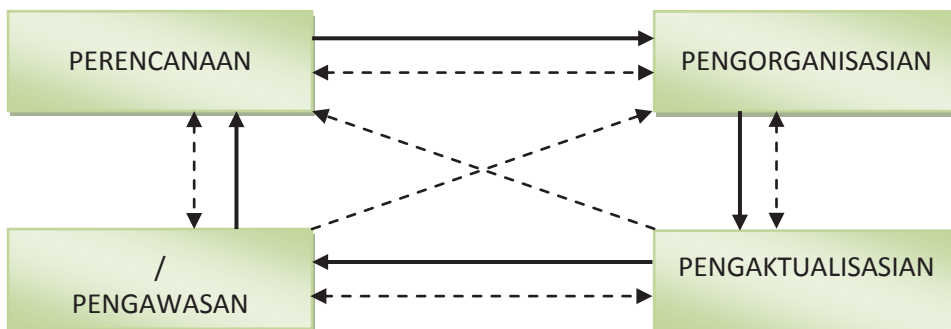
besar yaitu pola manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam/ pesantren yang perlu untuk dilakukan secara terus-menerus.

Berkaitan dengan fungsi manajemen, di dalam beberapa *literature* telah banyak disebutkan, bahwa selain terdapat perbedaan dalam hal langkah-langkah, juga terdapat perbedaan dalam hal penamaannya sebagai proses manajemen. Oleh sebab itulah, Nanang Fattah mempertegas jika dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan *(aktuating)* dan pengawasan (*controlling*). Karenanya, manajemen oleh Nanang Fattah diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.[36]

Terlepas dari banyaknya pendapat mengenai pembagian fungsi manajemen sebagaimana yang telah terurai di atas, maka dalam pembahasan manajemen Lembaga Pendidikan Islam ini, penulis hanya membatasi dan menggunakan empat fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengaktualisasian, dan pengendalian atau pengawasan. Selanjutnya, keempat kerangka fungsi menajemen tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

---

[36] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. VII., 2004), h. 60

Gambar. 2
Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan

Berdasarkan gambar di atas, dapat penulis jelaskan jika tanda panah tebal menunjukkan urutan kegiatan secara teoritis, dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengaktualisasian dan kemudian diakhiri dengan pengendalian atau pengawasan. Selanjutnya panah tersebut berputar dan kembali lagi ke perencanaan. Adapun tanda panah terputus-putus menunjukkan urutan yang lebih realistis, yang terjadi di praktek manajemen.[37] Sehingga dari masing-masing fungsi tersebut, dapat penulis jelaskan sebagai berikut:

a. **Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan merupakan hal yang paling urgen ketika akan melaksanakan suatu pekerjaan. Apapun bidang pekerjaannya, pasti membutuhkan suatu perencanaan—baik yang masih berbentuk konsep ataupun pemikiran maupun yang sudah dituangkan dalam bentuk kerangka kerja, agar semua kegiatan terarah dan mendapatkan hasil yang optimal. Oleh sebab itu, perencanaan—yang dalam istilah Inggris sering disebut *planning*, dan dalam istilah arab sering disebut *al-Takhthith* (التخطيط) menjadi bagian dari fungsi manajemen yang utama. Tak terkecuali juga dalam dunia pendidikan yakni Lembaga Pendidikan Islam, *planning* menjadi suatu keharusan

[37] Mamduh M, Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Cet. I., 1997), h. 8-9

dan *step* pertama yang benar-benar harus diperhatikan oleh para pimpinan lembaga pendidikan selaku manajer dan para pengelola pendidikan Islam lainnya. Sesederhana apapun jenis Lembaga Pendidikan Islam, di dalamnya pasti terdapat suatu perencanaan dari sang pimpinan lembaga tersebut. Perencanaan dapat dijadikan tolak ukur dari sebuah kesuksesan, bahkan dapat dijadikan media identifikasi terhadap kesalahan-kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan di lingkungan Lembaga Pendidikan Islam. Berkaitan dengan hal ini, Allah SWT SWT telah *mewanti-wanti* terhadap umatnya yang beriman agar mendesain sebuah rencana yang akan dilakukannya. Antara lain Q.S. Al Hasyr : 18, yang berbunyi:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

Artinya:"*Hai orang-orang yang beriman*, *bertakwalah kepada* Allah SWT SWT *dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok* (*akhirat*); *dan bertakwalah kepada* Allah SWT, *Sesungguhnya* Allah SWT *Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan*" (QS. al-Hasyr ayat 18).[38]

Ayat di atas menggambarkan kepada kita, bahwa umat manusia terutama umat Islam diperintahkan untuk memperhatikan segala aktivitas atau kegiatan yang akan dilaksanakan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya, dan harus mengetahui apa yang sebenarnya dikerjakannya. Oleh sebab itu, maka perencanaan merupakan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Anderson dan Bowman dalam Prim Masrokan, bahwa perencanaan merupakan proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan

[38] Lihat QS. al-Hasyr ayat 18

di masa datang.[39] Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perencanaan dibuat sebelum suatu aktivitas atau tindakan dilakukan. Karenanya, perencanaan meliputi kegiatan dalam bentuk menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama, apa saja dan berapa orang yang diperlukan, dan berapa jumlah biayanya.

Sementara itu, Gibson dalam Chusnul mengatakan jika perencanaan mencakup berbagai kegiatan untuk menentukan sasaran dan alat sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga, berdasarkan jangkauan waktunya, perencanaan dapat dibagi menjadi tiga tahapan, yakni: 1) perencanaan jangka pendek (satu minggu, satu bulan, dan satu tahun); 2) perencanaan jangka menengah (perencanaan yang dibuat dalam jangka waktu 2 sampai 5 tahun); dan 3) perencanaan jangka panjang (perencanaan yang dibuat lebih dari 5 tahun).[40]

Adapun sejumlah kategori perencanaan (*planning*) yang mesti diperhatikan dan diketahui oleh seorang manajer dalam mengelola lembaga pendidikan Islam, meliputi beberapa hal yaitu:[41]

(1) Perencanaan Fisik (*Physical Planning*), hal ini berkaitan dengan sifat-sifat, peraturan material gedung dan alat-alat seperti perencanaan kota dan perencanaan regional.
(2) Perencanaan Fungsional (*Functional Planning*), hal ini berkaitan dengan fungsi-fungsi atau tugas-tugas seperti *planning* produksi dan *planning* permodalan.
(3) Perencanaan secara luas (*Comprehensive Planning*), hal ini berkaitan dengan perencanaan semesta yang mana mencakup kegiatan-kegiatan secara keseluruhan dari suatu usaha yang mencakup faktor intern dan ekstern.

---

[39] Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), h. 40

[40] Chusnul Chotimah, *Manajemen Public Relations Integratif*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), h. 69-70.

[41] Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: PT. Refika Aditama, 2008), h. 15.

(4) Perencanaan yang dikombinasikan (*General Combination Planning*), gabungan dan kombinasi unsur-unsur dari tiga perencanaan di atas.

Merespon hal di atas, perencanaan pada dasarnya merupakan sebuah persiapan dalam menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Dalam kontek pendidikan, berarti persiapan menyusun keputusan tentang masalah atau pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh sejumlah orang dalam rangka membantu orang lain (terutama anak didik) untuk mencapai tujuan pendidikannya.[42] Karenanya, perencanaan (*planning*) merupakan hal penting yang hendaknya ada dalam manajemen lembaga pendidikan Islam. Jika keberadaan Lembaga Pendidikan Islam tanpa direncanakan dengan baik, maka lembaga pendidikan Islam selamanya tidak akan maju dan berkualitas.

Perencanaan (*planning*) pada lembaga pendidikan Islam merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan Islam di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Menyikapi proses tersebut, Masrokan[43] mengklasifikasikan tiga kegiatan yang harus dilaksanakan dalam hubungannya dengan perencanaan, yaitu:

1) Menilai situasi dan kondisi saat ini merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan sebelum membuat perencanaan.

    Gambaran objektif yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan strategis yang sesuai dengan visi dan misi pendidikan. Penilaian ini dimaksudkan sebagai langkah untuk mengadakan refleksi terhadap program-program pendidikan dan pembelajaran

---

[42] Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996), h.

16

[43] Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan*…, h. 42-44.

yang diselenggarakan di pesantren, juga untuk memberikan masukan dalam membuat perencanaan di masa yang akan datang. Penilaian harus dilaksanakan dengan menggunakan teknik *autentic assesment*[44] sehingga bisa memberikan masukan yang sebenarnya dan juga dapat dijadikan sebagai masukan untuk membuat perencanaan berikutnya. Dengan cara ini, perencanaan yang dibuat oleh suatu lembaga pendidikan akan lebih bisa mengatasi kendala-kendala yang terjadi dan untuk mendapatkan peluang-peluang yang ada dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam.

2) Merumuskan dan menetapkan situasi-kondisi yang diinginkan di sekolah merupakan elaborasi dari pencapaian visi dan misi pendidikan. Kondisi ini mempersyaratkan adanya pemimpin yang visioner, pemimpin yang mampu melihat ke depan, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang dihadapi dan cara mengatasinya, serta adanya upaya untuk meraih peluang yang direncanakan melalui kebijakan-kebijakan strategis yang direncanakan. Penciptaan situasi dan kondisi yang diinginkan sebagai perwujudan untuk membentuk budaya (*culture*) pendidikan yang kuat dalam mencapai visi dan misi pendidikan yang ingin diwujudkan.
3) Menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan merupakan langkah strategis yang harus dilaksanakan dalam membuat perencanaan mutu yang ada di lembaga pendidikan Islam. Kebijakan strategis yang dibuat oleh lembaga pendidikan tidak akan bisa berjalan dengan baik jika tidak dibarengi dengan strategi untuk menjalankannya, serta alat evaluasi yang digunakan dalam mengontrol pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat. Oleh

---

[44] Menurut Agung Haryono pengembangan sistem penilaian otentik dapat dilakukan melalui beberapa langkah, antara lain: (1) Mengkaji standar kompetensi; (2) Mengkaji kompetensi dasar; (3) Pengembangan silabus penilaian yang mencakup indikator, jenis tagihan, bentuk, ranah penilaian dan jadwal kegiatan penilaian dalam satu semester; (4) Proses Implementasi menggunakan berbagai teknik penilaian seperti yang telah direncakan dan pelaksanaan sesuai jadwal yang telah diinformasikan pada siswa; (5) Pencatatan, pengolahan, tindak lanjut dan pelaporan. Lebih lengkap lihat Agung Haryono, *Authentic Assessment dan Pembelajaran Inovatif dalam Pengembangan Kemampuan Siswa*, dalam *JPE*-Volume 2, Nomor 1, 2009, h. 4

karena itu strategi pelaksanaan kegiatan merupakan bagian dari perencanaan yang dibuat oleh lembaga pendidikan. Kondisi yang diharapkan harus dibarengi dengan program-program strategis dan cara melaksanakannya. Program strategis ini mengacu pada visi dan misi lembaga pendidikan yang sudah ditetapkan.

Sementara itu, untuk terciptanya suatu perencanaan yang baik,[45] para ahli manajemen menggunakan konsep Rudyard Kipling seorang sastrawan Inggris yang terkenal, pernah mengatakan bahwa dalam hidupnya mempunyai delapan pertanyaan yang harus dijawab dengan baik.[46] Perencanaan untuk masa depan itu sesuai dengan yang diungkapkan oleh E. Mc. Farland yang dikutip oleh Sahertian dalam Chusnul bahwa perencanaan adalah suatu keaktifan pimpinan untuk meramalkan keadaan yang akan datang dalam mencapai harapan, kondisi dan hasil yang akan datang.[47]

Adapun agar perencanaan menghasilkan rencana yang baik, konsisten, dan realistis maka kegiatan-kegiatan perencanaan perlu memperhatikan:[48]

(a) Keadaan sekarang (tidak dimulai dari nol, tetapi dari sumber daya yang ada).
(b) Keberhasilan dan faktor-faktor kritis keberhasilan.
(c) Kegagalan masa lampau.
(d) Potensi, tantangan dan kendala yang ada.
(e) Kemampuan merubah kelemahan menjadi kekuatan, dan ancaman menjadi peluang, yakni melakukan analisis (*Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, *and Threats* atau SWOT).
(f) Mengikut sertakan pihak-pihak terkait.
(g) Memperhatikan komitmen dan mengkoordinasi pihak-pihak terkait.

---

[45] Perencanaan menjembatani pimpinan sebuah lembaga dimana terdapat pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab terlebih dahulu seperti siapa, kapan, dimana, mengapa, dan bagaimana kegiatan-kegiatan organisasi yang akan datang. Lebih lengkap lihat Terry & Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*..., h. 44.

[46] Adapun pertanyaan meliputi: *(a) what, (b) where, (c) when, (d) how, (e) who, (f) why*. Lihat Chotimah, *Manajemen Public*..., h. 70-71.

[47] Chotimah, *Manajemen Public*..., h. 71.

[48] *Ibid*., h. 71.

(h) Mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi demokratis, transparan, realistis, legalitas, dan praktis.[49]

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan jika perencanaan menjadi fungsi dasar dari fungsi-fungsi manajemen yang lain. Oleh karenanya, fungsi perencanaan akan senantiasa meresap ke fungsi manajemen lainnya. Sebagai salah satu fungsi manajemen, fungsi perencanaan dan fungsi lainnya harus selalu berkaitpaut, saling bersinergis antara satu dengan yang lainnya. Oleh sebab itu, setiap aktivitas atau pun kegiatan di lembaga pendidikan Islam yang dilakukan oleh para kepala lembaga (manajer) harus diawali dengan perencanaan yang baik.

Manajer dalam lembaga pendidikan Islam, harus melakukan perencanaan di dalam menentukan dan menyusun struktur organisasi agar sesuai dengan harapan dan cita-citanya. Penyusunan personalia harus dilakukan dengan perencanaan yang tepat mulai dari sistem kompensasi yang diterapkan agar tercapai sasaran yang ingin dituju pada bidang ketenagakerjaan. Demikian juga perlu dilakukan perencanaan dalam kegiatan sistem dan teknik koordinasi dan kepemimpinan yang diterapkan organisasi. Akhirnya, kegiatan perencanaan sangat penting dilakukan pada fungsi pengawasan. Perencanaan dengan pengawasan sangat erat sekali hubungannya, karena pengawasan merupakan kegiatan yang paling akhir dilakukan dalam setiap kegiatan manajemen sehingga apa yang tidak sesuai dengan yang diharapkan memerlukan perencanaan yang tepat pada periode kegiatan berikutnya.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) baru dapat ddilakukan setelah perencanaan (*planning*) selesai. Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan langkah untuk menetapkan, menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan,

[49] Perencanaan efektif haruslah didasarkan atas fakta-fakta dan informasi dan tidak atas emosi keinginan. Fakta-fakta yang bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan manajer. Lihat Terry & Rue, *Dasar-Dasar Manajemen...*, h. 44.

menetapkan tugas pokok dan wewenang serta pendelegasian wewenang oleh pimpinan kepada staf dalam rangka mencapai tujuan. Pada tahap pengorganisasian ini adalah menetapkan siapa mengerjakan apa.

Selanjutnya, kita sering mendengar istilah pengorganisasian terkaburkan dengan istilah "organisasi". Padahal antara pengorganisasian dengan organisasi pasti berbeda. Dalam istilah[50] organisasi, kita akan menemukan dua pengertian umum.[51] Sementara itu, pengorganisasian lebih berupa pada proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.[52] Sedangkan Handoko lebih merinci pengorganisasian sebagai bentuk proses dan kegiatan yang bertujuan untuk:

1) Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2) Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
3) Penugasan tanggungjawab tertentu, dan

---

[50] Secara istilah organisasi berasal dari bahasa latin, *organizing* berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer. Lihat dalam George Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, Cet. ke-11, 2010), h. 82. Lihat juga dalam Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.128. Ada pula yang mengatakan berasal dari organizare yang berarti mengatur atau menyusun. Lihat Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: eLKAF, 2006), h. 178.

[51] Menurut Nanang Fattah ada dua makna, yaitu: *pertama*, organisasi yang diartikan sebagai lembaga atau kelompok fungsional seperti perusahaan, lembaga, sekolah, sebuah perkumpulan, dan lain-lain. *Kedua*, pengorganisasian yang diartikan sebagai proses mengatur pekerjaan, pengalokasian sumber daya dan pembagiannya kepada anggota agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif. Lebih lengkap lihat Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet. VII., 1996), h. 71. Sementara itu, menurut T. Hani Handoko, Pengertian pertama dari organisasi adalah menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan atau rumah sakit. Pengertian kedua berkenaan dengan proses pengorganisasian sebagai suatu cara dimana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Lebih lengkap lihat T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 167.

[52] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*..., h. 71.

4) Mendelegasikan wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal di mana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan.[53]

Berkaitan dengan pengorganisasian sebagaimana yang telah disebutkan oleh Nanang Fattah dan Handoko pada dasarnya selaras dengan pengertian pengorganisasian yang dirumuskan George R. Terry dan Leslie W. Rue & Lioyd L. Byars.

Menurut Terry; *Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.*[54]

Organizing is the grouping of activities necessary to attain common objectives and the assignment of each grouping to a manager who has the authority required to supervise the people performing the activities.[55]

Berdasarkan uraian di atas, pengorganisasian dapat dikatakan sebagai fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dengan perencanaan. Sebab pengorganisasian merupakan langkah-langkah operasional dan fungsional suatu organisasi yang meliputi usaha-usaha departementalisasi (membagi pekerjaan berdasarkan pembagian wilayah dan wewenang kerja) yang akan menentukan spesialisasi orang-orang dalam kegiatan organisasi secara keseluruhan, termasuk didalamnya proses kerja sama yang kuat, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, penentuan orang-orang yang

[53] T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, Edisi ke-11, 2011), h. 24.

[54] Pengorganisasian adalah proses membangun kerja sama yang efektif di antara sejumlah orang agar supaya mereka dapat bekerja bersama-sama secara efisien dan mendapat kepuasan dalam melakukan tugas sesuai kondisi lingkungan yang ada dalam rangka mencapai tujuan). lebih lengkap lihat G.R. Terry, *Principles of Management*, (7th ed.), (Homewood: Richard D Irwin Inc., 1977), h. 264

[55] Oleh Leslie W. Rue & Lioyd L. Byars, rumusan pengorganisasian cenderung lebih bersifat teknis dan aplikatif. Pengorganisasian merupakan pengelompokan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan umum organisasi dan penetapan penanggungjawab untuk masing-masing kelompok kegiatan tersebut yang akan berwenang untuk mengawasi kinerja orang-orang yang ada di dalamnya). Lebih lengkap lihat Rue, L.W. & L.L. Byars, *Manegement: Skills and Application*, (8th ed.), (Boston: The Irwin McGraw-Hill Companies.Inc., 2000), h. 186

akan melakukan pekerjaan, pola koordinasi yang akan dibangun, dan semacamnya.

Dari sinilah maka terlihat jika pengorganisasian merupakan keberlangsungan dari perencanaan yang mencerminkan langkah bagaimana suatu organisasi menyelesaikan rencana tersebut. Oleh sebab itu, pengroganisasian yang baik haruslah mempunyai pijakan dan etika dalam berorganisasi. Pengorganisasian yang baik akan menghasilkan bentuk organisasi yang baik, mulai dari sistem kerja, struktur, sumber daya, hingga aspek lainnya.

Selanjutnya, *organization* berarti hal yang mengatur dan kata kerjanya *organizing* berasal dari bahasa latin *organizare* yang mengatur atau menyusun.[56] Dalam Islam, istilah O*rganizing* lebih dikenal dengan التنظيم (*al-Tanzhim*),[57] yang merupakan wadah tentang fungsi setiap orang, yang menunjukkan hubungan kerja baik secara vertikal maupun horizontal,[58] hal tersebut disandarkan pada firman Allah SWT SWT, sebagaimana tersebut dalam Q.S. Ali Imron ayat 103, yang berbunyi:

وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Pada ayat tersebut sekiranya memberikan gambaran kepada kita bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bisa diorganisir dengan baik. Maka hendaknya bersatu-padulah dalam bekerja dan memegang komitmen untuk menggapai cita-cita dalam satu payung organisasi dimaksud.

---

[56] Mohyi Ach., *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), h. 1.

[57] وضع كل شيء في مكانه وكل شخص في مكانه وربط الاشياء ببعضها والاشخاص ببعضها من اجل تكوين وحدة متكاملة اكبر من مجرد الجمع الحسابي لآجزائها

Artinya: *Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing*. Lebih lengkap lihat pada Sayyid Mahmud al-Hawary, *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Ilmiyah*, (Dar al-Kutub: Mesir, 1976), h. 189.

[58] Zainarti, "Manajemen Islami Perspektif Al-Qur'an" dalam *Jurnal Iqra'*, Vol. 08, No.01, Mei 2014, h. 51

Oleh karenanya, dalam konteks ajaran Islam, Allah SWT senantiasa mendorong umatnya untuk melakukan segala aktivitas dengan cara yang rapi dan terorganisir. Organisasi tidak hanya sekadar dijadikan wadah semata, namun lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan.[59] Pengorganisasian dalam ajaran Islam cenderung diharuskan, karena untuk meminimalisir suatu kegagalan. Mengapa demikian, karena bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan baik dan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi, karenanya sangat mengharuskan suatu *organizing*. Hal inilah yang kemudian disinggung oleh Terry bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen yang dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber daya yang ada dan yang dibutuhkan, termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.[60]

Sementara itu, Ramayulis lebih menekankan jika pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah suatu keharusan. Sebab, pengorganisasian merupakan proses untuk menentukan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas.[61] Oleh sebab itu, dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan—pengorganisian harus diaplikasikan dengan baik.

Selanjutnya, sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan, apabila dijalankan dengan konsisten dengan berpedoman pada prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yang meliputi kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika semua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten

---

[59] Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 101

[60] George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 73

[61] Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 272

dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam, maka akan sangat membantu bagi para manajer suatu lembaga pendidikan Islam.

Merespon uraian di atas maka dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan (*planning*) yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tenaga, dan keterampilan yang dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasikan, bukan saja untuk menyelesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan, keterampilan, dan pengetahuan.

Selanjutnya, suatu organisasi dinyatakan efektif apabila tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi tercapai sesuai atau di atas target yang telah ditetapkan. Maksudnya, baik pihak pelanggan internal maupun pelanggan eksternal organisasi merasa puas. Berdasarkan hal tersebut, Husaini Usman menjelaskan beberapa indikator organisasi pendidikan yang bermutu dan efektif meliputi beberapa hal, yaitu:[62]

(1) Berfokus pada pelanggan.
(2) Berfokus pada upaya pencegahan masalah.
(3) Investasi kepada manusia dan menganggap manusia sebagai aset organisasi.
(4) Memiliki strategi untuk mencapai mutu.
(5) Memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk memperbaiki diri (responsif).
(6) Memiliki kebijakan dalam perencanaan mutu.
(7) Mengupayakan proses perbaikan terus-menerus dengan melibatkan semua pihak terkait (partisipatif).

[62] Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 220

(8) Membentuk fasilitator yang bermutu (mau dan mampu memimpin proses perbaikan).
(9) Mendorong orang untuk berinovasi dan berkreasi.
(10) Memperjelas peranan dan tanggung jawab setiap orang.
(11) Memiliki strategi evaluasi yang objektif dan jelas.
(12) Memiliki rencana jangka panjang.
(13) Memiliki visi dan misi.
(14) Memandang mutu sebagai bagian dari kebudayaan.
(15) Meningkatkan mutu sebagai kewajiban.
(16) Terbuka dan bertanggung jawab.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut di atas, apabila telah dimiliki oleh sebuah organisasi pendidikan Islam, maka organisasi tersebut dapat dikatakan sebuah organisasi yang efektif. Hal yang terpenting adalah keefektifan ini harus menyeluruh dan mencakup setiap elemen-elemen[63] yang ada dalam organisasi tersebut.

c. Menggerakkan (*Actuating*)

Fungsi manajemen tidak berhenti pada tataran *planning* dan *organizing* semata, namun harus sampai pada tahap selanjutnya, yaitu penggerakan (*actuating*). Dengan kata lain, penggerakan merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian secara konkrit. Oleh sebab itu, *actuating* dikatakan juga sebagai proses pemberian perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi.[64] Sehingga tidak dapat dipungkiri jika *actuating* menjadi inti dari fungsi manajemen yang menggerakkan segenap unsur oganisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sementara inti dari *actuating* itu sendiri adalah kepemimpinan (*leading*), pemimpinlah yang menggerakkan roda

---

[63] Dalam hal ini Winardi sebagaimana mengutip Reece mengemukakan bahwa elemen organisasi meliputi: manusia, tujuan tertentu, pembagian tugas, sebuah sistem untuk mengoordinasi tugas, sebuah batas yang dipatok. Lebih lanjut dikemukakan Schein dalam Winardi, bahwa organisasi mempunyai empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut, yaitu: koordinasi upaya, tujuan umum bersama, pembagian kerja, hierarki otoritas. Lebih lengkap lihat Winardi, *Teori dan Pengorganisasian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h. 26 – 27

[64] Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997), h. 88.

organisasi, sehingga pemimpin harus mampu menentukan prinsip-prinsip efisiensi, berkomunikasi yang baik, dan prinsip pertanggung-jawaban.

Selanjutnya, *actuating* didefinisikan oleh Terry sebagai usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota perusahaan tersebut, oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.[65] Oleh sebab itu, *actuating* disebut juga sebagai gerakan aksi dari perancanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai.[66]

Actuating merupakan fungsi manajemen yang komplek dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya *actuating* merupakan pusat sekitar aktivitas-aktivitas manajemen. Penggerakan (*actuating*) pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.[67]

Koonzt dan Cyrill O'Donnel, mengatakan bahwa: *directing and leading are the interpersonal aspect of managing by which subordinate are lead to understand and contribute affectively to attainment of enterprise objectives.* Hal ini berarti bahwa penggerakan (*actuating*) merupakan suatu bentuk usaha yang bersifat merangsang anggota-anggota kelompok agar melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.[68]

Dalam hal ini menggerakkan adalah merangsang anggota-anggota dalam organisasi melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Menurut Davis seperti yang dikutip Chusnul, menggerakkan adalah kemampuan

[65] George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terj. J. Smith, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 313

[66] *Ibid*., h. 17

[67] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan...*, h. 31

[68] Baharudin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010),

pemimpin membujuk orang-orang mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Jadi, pemimpin lembaga pendidikan harus mampu menggerakkan semangat pada sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.[69]

Dari pengertian di atas, bahwa fungsi penggerakan (*actuating*), tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan.[70] Dalam melaksanakan fungsi penggerakan ini, maka peranan pemimpin sangat penting, karena penggerakan lebih banyak berhubungan dengan manusia sebagai subyek kegiatan, sehingga bagaimanapun modern peralatan yang digunakan, jika tanpa dukungan manusia tidak akan berarti apa-apa. Sementara manusia sendiri adalah makhluk hidup yang mempunyai harga diri, perasaan, tujuan dan karakter yang berbeda-beda.[71]

Sementara itu, untuk dapat melaksanakan fungsi *actuating* haruslah mempunyai keahlian menggerakkan orang lain agar mau bekerja baik sendiri maupun bersama-sama dengan penuh kesadaran dan keikhlasan untuk menyelesaikan tugasnya, supaya tercapainya tujuan sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Karena manajemen merupakan kegiatan pencapaian tujuan bersama ataupun melalui usaha-usaha orang lain, maka jelaslah bahwa *actuating* merupakan bagian yang paling penting dalam kegiatan manajemen.

Dalam kontek manajemen pendidikan Islam, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena di samping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda akan mampu memberikan warna pada proses pendidikan Islam dengan pola pengembangan yang berbeda-beda pula.[72] Menyikapi hal tersebut, Syekh Mahmud Hawari dalam Jawahir Tanthawi menyebut *actuating* dengan *direction*.

---

[69] Chotimah, *Manajemen Public...*, h. 73

[70] Prim Masrokan, *Manajemen Mutu...*, h. 48

[71] Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa: Studi Ma'had UIN Malang*, (Kediri: STAIN Pres Kediri, 2009), h. 45

[72] Mukhamat Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, Cet. 1., 2012), h. 142.

Hal ini disandarkan pada sebuah rumusan yang berbunyi sebagai berikut:

الاِ تِّصَالُ بِالْمَرْءِ وُسِيْنَ وَ اِرْشَادُهُمْ تَرْغِيْبُهُمْ لِلْعَمَلِ لِتَحْقِيْقِ اْلأَهْدَافِ

Al-Taujih atau *direction* adalah: pimpinan selalu memberikan jalan-jalan, petunjuk atau ilmu pengetahuan, serta memperingatkan terhadap anggota, atau karyawan guna mencapai tujuan yang sebenarnya.[73]

Berkenaan dengan penggerakan dalam pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam, maka kewajiban pemimpin untuk memberikan pengarahan dan motivasi dengan pendekatan manusiawi agar tujuan organisasi yang sudah direncanakan dapat dicapai dengan baik. Untuk itu faktor kepemimpinan[74] ... mempunyai peranan sentral dalam meningkatkan semangat personil ....[75] Menggerakkan dan membangkitkan semangat merupakan salah satu di antara asma Allah SWT, yaitu *Al-Ba'ist* yang berarti membangkitkan.[76] Kepala suatu lembaga pendidikan harus mampu membangkitkan semangat kerja para pengurus untuk meningkatkan mutu pendidikan.

---

[73] Jawahir Tanthawi, *Unsur-unsur Manajemen menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983), h. 75.

[74] Kepemimpinan dipandang sebagai amanah. Seorang pemimpin pada hakikatnya mengemban amanah Allah sekaligus amanah masyarakat. Amanah itu mengandung konsekuensi mengelola dengan penuh tanggung jawab meningkatkan produktivitias sesuai dengan harapan dan kebutuhan pemiliknya. karenanya kepemimpinan bukanlah hak milik yang boleh dinikmati dengan cara sesuka hati orang yang memegangnya. Lebih lengkap Lihat Veithzal Rivai dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta, Rajawali Press, 2013), h. 255. Bandingkan dengan Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), h. 15. Selain itu, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memimpin dirinya, keluarganya, serta masyarakat. Pemimpin juga harus mempunyai mental penggembala, ibarat "seseorang yang menuntun kudanya pastinya yang menuntun berada di depan kuda yang dituntunnya. Jangan seperti penggembala bebek yang menuntun ternaknya di belakang". Maksudnya adalah memberikan suritauladan kepada para bawahan itu sangatlah penting karena pemimpin yang hanya memerintah saja tidak cukup tetapi juga memberikan contoh bagaimana bekerja dengan baik dan tulus. Seperti Rasulullah, Rasulullah merupakan contoh sosok yang luhur, yang wajib diikuti seluruh ucapan, perbuatan, dan yang lainnya, karena Rasulullah tidak berucap berdasarkan hawa nafsunya, tetapi berdasarkan wahyu. Maka wajib bagi para pemimpin mengikuti jejak perangainya sepanjang hidup, terutama bagi orang mukmin yang ikhlas yang mengharapkan pahala dari Allah dan takut akan siksaan-Nya, serta orang mukmin yang selalu memperbanyak zikir, baik dengan lisan maupun hatinya kepada Allah. Kesimpulannya adalah kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang meneladani Rasulullah SAW.

[75] Mu'awanah, *Manajemen Pesantren...*, h. 46

[76] Prim Masrokan, *Manajemen Mutu...*, h. 49.

Oleh sebab itu, agar proses penggerakan (*actuating*) berhasil dengan baik, menurut S. Prajudi Atmosudiro, perlu aktivitas-aktivitas atau fungsi penggerakan sebagaimana tersebut di bawah ini dijalankan sebaik mungkin. Adapun fungsi-fungsi penggerakan (*actuating*) itu adalah:

a) Komunikasi.
b) Human Relations.
c) Leadership.
d) Pengembangan Eksekutif.
e) Pengembangan Rasa Tanggung Jawab.
f) Pemberian Komando.
g) Mengadakan Pengamatan.
h) Pemeliharaan Moral dan Disiplin.[77]

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat penulis katakan jika *actuating* merupakan usaha menggerakkan seluruh orang yang terkait, untuk secara bersama-sama melaksanakan program kegiatan sesuai dengan bidang masing-masing dengan cara yang terbaik dan benar. *Actuating* menjadi fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar.

Karenanya, harus diakui bahwa usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital, tetapi tidak akan ada *output* konkrit yang akan dihasilkan sampai kita mengimplementasi aktivitas-aktivitas yang direncanakan dan yang diorganisasi. Oleh sebab itu, maka diperlukan upaya dan tindakan penggerakan (*actuating*) untuk menimbulkan *action*.

Namun demikian, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh seorang manajer dalam lembaga pendidikan Islam dalam melaksanakan fungsi penggerakan (*actuating*), yaitu:

---

[77] Ismail Masya, *Manajemen*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1978), h. 113-116.

(a) Menjelaskan dan mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai.
(b) Menyelenggarakan pertemuan yang dapat menstimulasi kerja bawahan.
(c) Mengajak para bawahan untuk bekerja semaksimal mungkin guna mencapai standar operasional.
(d) Mengembangkan potensi para bawahan guna merealisasikan kemungkinan hasil semaksimal mungkin.
(e) Mendengarkan informasi dari bawahan.
(f) Memberikan penghargaan dan hukuman secara adil.
(g) Memberikan hadiah melalui penghargaan dan pembayaran untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.
(h) Mengatasi situasi konflik pihak yang dimotivasi.
(i) Mengurangi resiko yang mungkin timbul.[78]

Sementara itu, berkaitan dengan pengarahan dari seorang manajer kepada bawahannya dimaksudkan agar mereka bersedia untuk bekerja sebaik mungkin, dan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip yang telah ditentukan sebelumnya. Maka, pengarahan tersebut dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu: orientasi, perintah dan delegasi wewenang.[79] Cara-cara pengarahan yang demikian ini dapat juga diterapkan pada lingkungan pendidikan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan atau *controlling* dan dapat juga disebut sebagai pengendalian merupakan bagian "pamungkas" dari fungsi manajemen. Adapun fungsi manajemen yang dikendalikan meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan atau pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*). Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa; mengadakan penilaian, mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan maksud dan tujuan yang telah

[78] H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 18.
[79] *Ibid*.

ditetapkan sebelumnya. Pengawasan sama halnya dengan *control*. Sementara itu, *control* merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai.[80]

Menurut Chuck Williams, pengawasan adalah peninjauan kemajuan terhadap pencapaian hasil akhir dan pengambilan tindakan pembetulan ketika kemajuan tersebut tidak terwujud.[81] Oleh karenanya, inti dari pengawasan adalah mengatur pekerjaan yang telah direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai rencana atau tidak. Kalau tidak sesuai dengan rencana maka perlu adanya perbaikan.

Hal senada juga diungkapkan Gareth R.Jones, dkk. "*Controlling is the process whereby managers monitor and regulate how efficiently and effectively an organization and its members are performing the activities necessary to achieve organizational goals.*".[82] Pengawasan merupakan proses dimana manajer memantau dan mengatur bagaimana efisien dan efektif sebuah organisasi dan anggotanya melakukan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu menurut Jhonson dalam Chusnul mengatakan bahwa pengawasan merupakan fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi.[83] Di sisi lain, Handoko menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses "menjamin" bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai sesuai dengan yang direncanakan.[84] Siagian dalam Sulistyorini pun berkomentar jika fungsi pengawasan sebagai upaya penyesuaian

---

[80] Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009), h. 126

[81] *Controlling is monitoring progress toward goal achievement and taking corrective action when progress isn't being made*. Lebih lengkap lihat Chuck Williams, *Management*, (United States of America: South-Western College Publishing, 2000), h. 7

[82] Gareth R.Jones, dkk, *Contemporary management*, (Boston : Irwin/McGraw-Hill, 2000), h. 313

[83] Chotimah, *Manajemen Public...*, h. 75.

[84] *Ibid*., h. 76.

antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai.[85]

Pada bagian lain, pengawasan (*controlling*) juga didefinisikan sebagai proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasar tersebut mencakup beberapa tahap, yaitu: a) menetapkan standar pelaksanaan; b) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar; dan c) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.[86]

Sementara itu dalam pandangan Islam, banyak ayat yang berkenaan dengan *controlling*, antara lain dalam Q.S. Al Mujadalah : 7, yang berbunyi:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ ٱللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلْأَرْضِ ۖ مَا يَكُونُ مِن نَّجْوَىٰ ثَلَٰثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَآ أَدْنَىٰ مِن ذَٰلِكَ وَلَآ أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا۟ ۖ ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا۟ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah SWT mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah SWT Maha mengetahui segala sesuatu.

---

[85] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan...*, h. 32.
[86] Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, h. 146

Dan Q.S Al Balad : 17, yang berbunyi :

ثُمَّ كَانَ مِنَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَتَوَاصَوْاْ بِٱلصَّبْرِ وَتَوَاصَوْاْ بِٱلْمَرْحَمَةِ ﴿١٧﴾

Artinya: Dan Dia (tidak pula) Termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang.

Pengawasan (*controlling*) pada prinsipnya dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Oleh sebab itu, *controlling* dalam ajaran Islam terbagi dalam dua hal.[87] Oleh karena itu, kegiatan pengawasan (*controlling*) tersebut dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dan kelemahan para pengurus dalam menjalankan tugasnya. Akan tetapi, berusaha untuk mencocokkan apakah aktifitas yang dilakukan oleh setiap pengurus itu sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan mengarah pada pencapaian tujuan ataukah tidak. Dengan demikian kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan dan hambatan-hambatan kerja dapat diketahui sumbernya untuk kemudian diberi jalan ke arah perbaikan.

Dalam sebuah organisasi, sudah dapat dipastikan jika tanpa adanya pengawasan, maka dapat dikatakan tidak akan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, pengawasan (*controlling*) terkait erat dengan tindakan-tindakan organisasi dalam menetapkan perencanaan, karena pada dasarnya pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu kegiatan yang sudah direncanakan sebelumnya.

---

[87] *Pertama*, Pengawasan (*controlling*) yang berasal dari dalam diri sendiri. Pengawasan ini bersumber pada tauhid dan keimanan seseorang kepada Allah swt. Seyogjanya, seseorang meyakini jika Allah swt pasti mengawasi hambanya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin bahwa Allah yang kedua, dan ketika berdua, ia yakin Allah yang ketiga. *Kedua*, Pengawasan (*controlling*) yang berasal dari luar diri sendiri. Sistem itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pimpinan yang berkaitan dengan penyelesaian yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas dan lain-lain. Lebih lengkap lihat pada Didin Hafinuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 156-157

Selanjutnya, pengawasan (*controlling*) dalam suatu organisasi jika dilihat dari jenisnya memiliki tiga tipe[88], yaitu:

(1) Pengawasan pendahuluan, dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

(2) Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan. Maksudnya adalah proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan tersebut dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan "*double check*" yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

(3) Pengawasan umpan balik, yakni mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Sementara itu, pengawasan (*controlling*) dalam pendidikan Islam merupakan proses penentuan apa yang dicapai, yaitu standar apa yang sedang dipakai, wujud apa yang dihasilkan, berupa pelaksanaan yang sesuai dengan standar, menilai pelaksanaan (performansi) dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif, sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yakni sesuai dengan standar untuk mencapai tujuan pendidikan Islam. Maksudnya, kunci utama dalam konteks pengawasan (*controlling*) ini adalah kesesuaian antara yang dikerjakan dengan standar dan tidak ada bentuk kamuflase antara standar dan hasil yang dicapai.[83]

Berkaitan dengan hal ini, al-Qur'an telah mendeskripsikan bahwa:

كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝٣

Artinya:"Amat besar kebencian di sisi Allah SWT bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan."

---

[88] Kamal Muhammad, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fikahati Aneska, 1994), h. 163

Sehingga dalam kerangka ini, yang paling dibingkai adalah tujuan akhir dari manajemen pendidikan Islam, yaitu menyiapkan manusia yang bertaqwa sesuai dengan tujuan Tuhan-Nya. Sedangkan berkaitan dengan pengawasan (*controllling*) di Lembaga Pendidikan Islam dapat dilakukan sejak penyusunan rencana, pelaksanaan kegiatan, aktivitas orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan di Lembaga Pendidikan Islam serta berbagai upaya menggerakkannya, sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat berhasil dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kemampuan pimpinan dalam pengawasan (*controlling*) ini adalah untuk proses pengukuran kinerja, memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan. Oleh sebab itu, kemampuan pimpinan sangat diperlukan; bagaimana pimpinan merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan, yang semua itu sangat terkait dengan pengawasan terhadap setiap program yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, pengawasan (*controlling*) di Lembaga Pendidikan Islam berfungsi sebagai supervisi dan evaluasi yang erat kaitannya dengan perencanaan masa yang akan datang sesuai dengan pencapaian yang diperoleh sebelumnya. Sesuatu yang diasumsikan sebagai penghambat harus segera ditanggulangi, diminimalisir atau dihilangkan. Sedangkan hal-hal yang diasumsikan sebagai pendorong untuk pengembangan Lembaga Pendidikan Islam dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Sebagaimana prinsip yang didengungkan pada pondok pesantren yakni *al-muhafadhah 'ala alqadim al-shalih wa al-ahdzu bi al-jadid al-aslah*. Prinsip mempertahankan nilai-nilai lama yang baik dan mentransfer nilai-nilai baru yang lebih baik.[89]

---

[89] Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h. 148.

B. Pendidikan Islam

1. Pengertian Pendidikan dan Pendidikan Islam

Pengertian pendidikan[90], dalam konteks pendidikan Islam sinonim dengan kata *tarbiyah*, *ta'dib*, dan *ta'lim*. Namun secara umum kata tarbiyah sering digunakan untuk pengertian pendidikan Islam. Menurut H. Ramayulis dalam bukunya *Ilmu Pendidikan Islam*, "dalam al-Qur'an tidak ditemukan kata *al-tarbiyat*, namun terdapat istilah lain yang seakar dengannya, yaitu *al-rabb*, *rabbayani*, *murabby*, *yurby* dan *rabbany*. Dalam al-Sunnah ditemukan kata *rabbaniy*".[91]

Abul A'la al-Maududi, seperti dikutif Ramayulis berpendapat, bahwa kata *rabbun* (*raba*) terdiri dari dua huruf "ra" dan "ba" tasydid. Kedua kata itu merupakan pecahan dari kata *tarbiyah* yang berarti "pendidikan, pengasuhan, dan sebagainya". Kata tersebut juga memiliki beragam arti antara lain: "kekuasaan, perlengkapan, pertanggungjawaban, perbaikan, penyempurnaan, dan lain-lain".[92] Mushtafa al-Maraghy, menyatakan kata itu merupakan predikat bagi suatu "kebesaran, keagungan, kekuasaan, dan kepemimpinan".[93]

Pengertian secara etimologis dari tarbiyat seperti dikemukakan oleh para ahli pendidikan tersebut di atas memiliki keragaman arti yang mengarah pada peningkatan pertumbuhan dan perkembangan secara fisik serta peningkatan kemampuan, pemeliharaan secara psikhis peserta didik yang harus dilakukan melalui proses pendidikan.

Pengertian pendidikan Islam juga dapat difahami dari tujuan pendidikan Islam yang dalam bahasa Arab, istilah "tujuan" berpadanan dengan kata *maqashid* yang menunjukkan kepada jalan lurus. Kata ini merupakan kata jadian dari *qashada* yang tersebar dalam al-Qur'an yang memberi arti pokok. Berdasarkan berbagai istilah tersebut di

---

[90] Secara *etimologis*, pendidikan diartikan sebagai perbuatan (hal, cara, dan sebagainya mendidik; dan berarti pula pengetahuan tentang mendidik, atau pemeliharaan (latihan-latihan dan sebagainya) badan, bathin dan sebagainya". Pengertian pendidikan secara terminologis, disebutkan dalam Undang-Undang Nomor: 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada Pasal 1 angka 1, bahwa:"Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara".

[91] H. Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta, Kalam Mulia, 2008, Cet. Ke-7, hlm. 14.

[92] *Ibid.*

[93] Musthafa Al-Maraghi. *Tafsir Al-Maraghi*, Bairut: Dar Fikr, tt, juz ke-1, hlm. 30.

atas, maka tujuan pendidikan (*maqashid al-tarbiyah*) dalam Islam mengacu pada tujuan umum (*aims*) yang mengarah kepada tujuan akhir (*goals*) melalui tujuan antara (*objectives*). Tujuan pendidikan Islam bertitik tolak dari konsep penciptaan manusia sebagai *khalifah* dan *fitrah* manusia. Manusia dalam al-Qur'an menempati posisi yang sangat istimewa, karena ia diciptakan oleh Allah SWT sebagai *khalifatan fil'ardhi* (wakil Tuhan) dengan tugas dan fungsi untuk ibadah hanya kepada-Nya.[94]

Hal ini dinyatakan dalam ayat-ayat al-Qur'an yang menunjukkan bahwa manusia merupakan pilihan Maha Pencipta untuk menguasai jagat raya ini. Untuk menjadikan manusia terbaik itu, maka Allah sendirilah sebagai "pendidik" secara langsung kepada manusia pertama, yaitu Nabiyullah Adam 'Alaihissalam. Sebagaimana Allah berfirman dalam al-Qur'an, S. 2, al-Baqarah: 30,

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةًۖ قَالُوٓاْ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ٣٠

Artinya:
"*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. mereka berkata: Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman: Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui*".

Pendidikan Islam harus diselenggarakan dan dilaksanakan dengan tujuan untuk membentuk dan membina karakter manusia supaya menjadi *insan kamil* yang beriman, bertakwa dan berakhlak

---

[94] Ibid., hlm. 47, menyatakan bahwa: "kata khalifah diambil dari kata kerja khalafa yang berarti "mengganti dan melanjutkan". Menurut pandangan Razi, Thabari dan Qurtubi, bahwa pengertian khalifah tidak secara sederhana menggantikan lainnya sebagai khalifah Allah. Allah menjadikan manusia sebagai khalifah apabila perilaku dan sikap manusia mengikuti ajaran Allah".

kepada Allah SWT berdasarkan *fitrah* yang dibawanya sejak lahir. Fitrah yang dibawa manusia sejak dalam kandungan merupakan perwujudkan komitmen antara manusia sebagai makhluk dan Allah sebagai Khaliknya. Komitmen yang sudah terbentuk itu harus diperkuat agar manusia tetap lurus mengikuti perintah Allah sebagai tujuan dalam penciptaan-Nya.

Sebagaimana Allah berfirman dalam al-Qur'an, S. 30, al-Rum: 30,[95]

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًاۚ فِطْرَتَ ٱللَّهِ ٱلَّتِى فَطَرَ ٱلنَّاسَ عَلَيْهَاۚ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ ٱللَّهِۚ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya:
"*Maka hadapkanlah wajahmu dengan Lurus kepada agama Allah*; (*tetaplah atas*) *fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. tidak ada peubahan pada fitrah Allah.* (*Itulah*) *agama yang lurus*; *tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui*"[96].

Fitrah keislaman manusia yang sudah terbentuk sejak dalam kandungan ibunya merupakan suatu kontrak akidah. Allah telah mempersaksikan-Nya sendiri secara langsung dihadapan makhluk-Nya yang direspon secara positif, sebagaimana firman Allah dalam al-Qur'an, S. 7, al-'Araf: 172:

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنۢ بَنِىٓ ءَادَمَ مِن ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَىٰٓ أَنفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْۖ قَالُوا۟ بَلَىٰ شَهِدْنَآۚ أَن تَقُولُوا۟ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَٰذَا غَٰفِلِينَ ﴿١٧٢﴾

Artinya:

[95] Ibid., hlm. 57, bahwa: "ayat di atas menghubungkan makna fitrah dengan agama (din)". Hubungan fitrah dengan din tidak bertentangan, malah sebaliknya saling melengkapi. Penekanan mengenai hakikat fitrah seperti tercantum dalam Q.S. 30: 30 tersebut yang sesungguhnya secara lebih rinci mempunyai hubungan dengan Q.S. 7: 172, bahwa Allah membuat perjanjian dengan manusia dalam keimanan (tauhid).

[96] Fitrah Allah: Maksudnya ciptaan Allah. Manusia diciptakan Allah mempunyai naluri beragama yaitu agama tauhid. Kalau ada manusia tidak beragama tauhid, maka hal itu tidaklah wajar. Mereka tidak beragama tauhid itu hanyalah lantara pengaruh lingkungan.

"Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman): "Bukankah aku ini Tuhanmu?" mereka menjawab: "Betul (Engkau Tuban kami), Kami menjadi saksi". (kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kamu tidak mengatakan: "Sesungguhnya Kami (Bani Adam) adalah orang-orang yang lengah terhadap ini (keesaan Tuhan)".

Firman Allah tersebut mengisyaratkan, bahwa penciptaan manusia yang memerankan sebagai khalifatullah supaya tetap komitmen dalam fitrahnya. Namun demikian, Allah menciptkan manusia itu diberikan hak untuk memilih atas kehendak bebas manusia. Apakah manusia akan memilih jalan yang baik atau ke jalan yang buruk. Sebagaimana Allah berfirman Q.S. 18, al-Kahfi: 29:

وَقُلِ ٱلْحَقُّ مِن رَّبِّكُمْ ۖ فَمَن شَآءَ فَلْيُؤْمِن وَمَن شَآءَ فَلْيَكْفُرْ ۚ إِنَّآ أَعْتَدْنَا لِلظَّٰلِمِينَ نَارًا أَحَاطَ بِهِمْ سُرَادِقُهَا ۚ وَإِن يَسْتَغِيثُوا۟ يُغَاثُوا۟ بِمَآءٍ كَٱلْمُهْلِ يَشْوِى ٱلْوُجُوهَ ۚ بِئْسَ ٱلشَّرَابُ وَسَآءَتْ مُرْتَفَقًا ﴿٢٩﴾

Artinya:
"Dan Katakanlah: "Kebenaran itu datangnya dari Tuhanmu; Maka Barangsiapa yang ingin (beriman) hendaklah ia beriman, dan Barangsiapa yang ingin (kafir) Biarlah ia kafir". Sesungguhnya Kami telah sediakan bagi orang orang zalim itu neraka, yang gejolaknya mengepung mereka. dan jika mereka meminta minum, niscaya mereka akan diberi minum dengan air seperti besi yang mendidih yang menghanguskan muka. Itulah minuman yang paling buruk dan tempat istirahat yang paling jelek".

Firman Allah SWT menyatakan secara tegas tentang kebenaran itu datangnya dari Tuhan. Manusia dapat memilih siapa yang ingin beriman atau kafir. Tentu saja, hal ini mempunyai implikasi terhadap kewajiban mendidik dan melaksanakan pendidikan oleh berbagai pihak yang mempunyai otoritas dibidang pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah

ditetapkan oleh Allah dan Rasul-Nya. Tujuan pendidikan Islam dalam tataran konsep-teoritis mengarah pada tujuan umum untuk membentuk kepribadian sebagai khalifah Allah atau mempersiapkan ke jalan yang mengacu kepada tujuan diciptakannya manusia oleh Allah Subhanhuwata'ala, yaitu supaya beriman kepada Allah dan tunduk patuh secara total kepada-Nya.

2. Bentuk Lembaga dan Jenjang Pendidikan Islam

a. Bentuk Lembaga Pendidikan Islam

1). Pengertian dan Bentuk-bentuk Lembaga Pendidikan Islam

Pendidikan Islam termasuk masalah sosial, sehingga dalam kelembagaannya tidak lepas dari lembaga- lembaga sosial yang ada. Lembaga disebut juga institusi atau pranata, sedangkan lembaga sosial adalah suatu bentuk organisasi yang tersusun relative tetap atas pola- pola tingkat lalu, peranan- peranan dan relasi- relasi yang terarah dalam mengikat individu yang mempunyai otoritas formal dan sanksi hukum, guna tercapainya kebutuhan- kebutuhan sosial dasar.

Secara konsep, lembaga sosial tersebut terdiri atas tiga bagian, yaitu:

a. *Assosiasi*, misalnya universitas, persatuan.

b. Organisasi Khusus, misalnya penjara, rumah sakit, sekolah.

c. Pola tingkah laku yang telah menjadi kebiasaan, atau pola hubungan sosial yang mempunyai tujuan tertentu.

Dalam Islam, pola tingkah laku yang telah melembaga pada jiwa setiap individu muslim mempunyai dua bagian, yaitu lembaga yang tidak dapat berubah dan lembaga yang dapat berubah.

Lembaga yang tidak dapat berubah:

a) Rukun iman, yaitu lembaga kepercayaan manusia.

b) Ikrar keyakinan (bacaan Syahadatain), yaitu lembaga yang merupakan pernyataan atas kepercayaan manusia.

c) Thaharah, yaitu lembaga penyucian manusia dari segala kotoran baik lahir maupun bathin.

d) Shalat, yaitu lembaga pembentukan pribadi-pribadi anggota masyarakat, yang dapat membantu dalam menemukan pola tingkah laku untuk membangun atas dasar kesejahteraan umat dan mencegah perbuatan *fakhsya' wal munkar*.
e) Zakat, yaitu lembaga pengembanganekonomi umat, sertalembaga untuk menghilangkan stratifikasi statu ekonomi masyarkat yang tidak seimbang.
f) Puasa, yaitu lembaga untuk mendidik jiwa, dengan menahan nafsu dan kecenderungan-kecenderungan fisik dan psikologis.
g) Haji, yaitu lembaga pemersatu dalam komunikasi umat secara keseluruhan.
h) Ihsan, yaitu lembeaga yang melengkapi dan meningkatkan serta menyempurnakan amal dan ibadah manusia.
i) Ikhlas, yaitu lembaga pendidikan rasa dan budi sehingga tercapai suatu kondisi kenikmatan dalam beribadah dan beramal.
j) Takwa, yaitu lembaga yang menghubungkan antara manusia dengan Allah SWT. Sebagai suatu cara untuk membedakan tingkat dan derajat manusia.

Lembaga yang dapat berubah, adalah:

a) Ijtihad, lembaga berpikir sebagai upaya yang sungguh-sungguh dalam merumuskan suatu keputusan masalah.
b) Fiqh, lembaga hukum Islam yang diupayakan oleh manusia melalui lembaga ijtihad.
c) Akhlak, lembaga nilai-nilai tingkah laku yang dibuat acuan oleh sekelompok masyarakat dalam pergaulan.
d) Lembaga ekonomi, yaitu lembaga yang mengatur hubungan ekonomi masyarakat dengan mencakup segala aspeknya.
e) Lembaga pergaulan sosial.
f) Lembaga politik.
g) Lembaga Seni.
h) Lembaga negara.
i) Lembaga ilmu pengetahuan.
j) Lembaga pendidikan.

3. Prinsip-Prinsip Lembaga Pendidikan Islam

1. Prinsip pembebasan manusia dari kesesatan yang membawa manusia pada api neraka.

Dijelaskan dalam (QS 66 : 6)

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ قُوٓاْ أَنفُسَكُمۡ وَأَهۡلِيكُمۡ نَارٗا وَقُودُهَا ٱلنَّاسُ وَٱلۡحِجَارَةُ عَلَيۡهَا

مَلَٰٓئِكَةٌ غِلَاظٞ شِدَادٞ لَّا يَعۡصُونَ ٱللَّهَ مَآ أَمَرَهُمۡ وَيَفۡعَلُونَ مَا يُؤۡمَرُونَ

Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintah

2. Prinsip pembinaan umat manusia menjadi hamba-hamba allah yang memiliki keselarasan dan keseimbangan hidup bahagia di dunia dan di akhirat sebagai realisasi cita-cita bagi orang yang beriman dan bertakwa yang senantiasa memanjatkan doa sehari-harinya.

Dijelaskan dalam (QS 2 : 201) dan (QS 28 : 77) yang berbunyi:

وَمِنۡهُم مَّن يَقُولُ رَبَّنَآ ءَاتِنَا فِي ٱلدُّنۡيَا حَسَنَةٗ وَفِي ٱلۡأٓخِرَةِ حَسَنَةٗ وَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ ٢٠١

Artinya : Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka” (QS 2 : 201)

وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ

أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ

Artinya : Dan carilah pada apa yang Telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu

melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS Al-Qashash : 77).

3. Prinsip pembentukan pribadi manusia yang memancarkan sinar keimanan yang kaya dengan ilmu pengetahuan.
   Yaitu yang satu sama lain saling mengembangkan hidupnya untuk menghambakan diri pada Kholiknya. Keyakinan dan keimanannya sebagai penyuluh terhadap akal budi yang sekaligus mendasari ilmu pengetahuannya, bukan sebaliknya keimanan dikendalikan oleh akal budi.
   Dijelaskan dalam (QS 58 : 11)

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُواْ فِى ٱلْمَجَـٰلِسِ فَٱفْسَحُواْ يَفْسَحِ ٱللَّهُ لَكُمْ ۖ وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُواْ فَٱنشُزُواْ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ دَرَجَـٰتٍ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

   Artinya : “Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

4. Prinsip amar ma’ ruf dan nahi mungkar dan membebaskan manusia dari belenggu-belenggu kenistaan
5. Prinsip pengembangan daya pikir, daya nalar, daya rasa sehingga dapat menciptakan anak didik yang kreatif dan dapat memfungsikan daya cipta dan karsanya.

4. Tanggung Jawab Lembaga Pendidikan Islam

Seorang ahli filsafat antropologi dan fenomenologi bernama Langeveld, menyatakan bahwa yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan adalah:

1. Lembaga Keluarga yang mempunyai wewenang bersifat kodrati.
2. Lembaga Negara yang mempunyai wewenang berdasarkan undang-undang.
3. Lembaga Masjid yang mempunyai wewenang berasal dari amanat Tuhan.

Sebaliknya, Ki Hajar Dewantara (RM Soewardi Soerjaningrat) memfokuskan penyelenggara lembaga pendidikan dengan "Tricentra" yang merupakan tempat pergaulan anak didik dan sebagai pusat pendidikan yang amat penting baginya. Tricentra itu ialah:

a. Alam Keluarga yang membentuk lembaga pendidikan keluarga.
b. Alam Perguruan yang membentuk lembaga pendidikan sekolah.
c. Alam Pemuda yang membentuk lembaga masyarakat.

Menurut Sidi Gazalba, yang berkewajiban menyelenggarakan lembaga pendidikan adalah:

1) Rumah Tangga, yaitu pendidikan primer untuk fase bayi dan fase kanak-kanak sampai usia sekolah. Pendidiknya adalah orang tua, sanak kerabat, famili, saudara-saudara,teman sepermainan dan kenalan pergaulan.
2) Sekolah, yaitu pendidikan sekunder yang mendidik anak mulai dari usia masuk sekolah sampai ia keluar dari sekolah tersebut. Pendidiknya adalah guru yang profesional.
3) Kesatuan Sosial, yaitu pendidik tertier yang merupakan pendidikan yang terakhir tetapi bersifat permanen. Pendidiknya adalah kebudayaan, adat- istiadat, suasana masyarakat setempat.

1. **Keluarga sebagai lembaga pendidikan Islam**

Dalam Islam, keluarga dikenal dalam istilah *usra*, *nasl*,'*Ali*, *dan nasb*. Keluarga dapat diperoleh melalui keturunan (anak, cucu), perkawinan (suami, isteri), persusuan dan pemerdekaan.

Sebagai pendidik anak-anaknya, ayah dan ibu memiliki kewajiban yang berbeda karena perbedaan kodratnya. Ayah berkewajiban mencari nafkah untuk mencukupi kebutuhan keluarganya melalui pemanfaatan karunia Allah SWT di muka bumi (QS 62:10)

فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُواْ فِى ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُواْ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ وَٱذْكُرُواْ ٱللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : "Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung."

Dan selanjutnya dinafkahkan pada anak isterinya (QS 2:228,233)

وَٱلْمُطَلَّقَٰتُ يَتَرَبَّصْنَ بِأَنفُسِهِنَّ ثَلَٰثَةَ قُرُوٓءٍ ۚ وَلَا يَحِلُّ لَهُنَّ أَن يَكْتُمْنَ مَا خَلَقَ ٱللَّهُ فِىٓ أَرْحَامِهِنَّ إِن كُنَّ يُؤْمِنَّ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ۚ وَبُعُولَتُهُنَّ أَحَقُّ بِرَدِّهِنَّ فِى ذَٰلِكَ إِنْ أَرَادُوٓاْ إِصْلَٰحًا ۚ وَلَهُنَّ مِثْلُ ٱلَّذِى عَلَيْهِنَّ بِٱلْمَعْرُوفِ ۚ وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ ۗ وَٱللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٢٢٨﴾

Artinya :

Wanita-wanita yang ditalak handaklah menahan diri (menunggu) tiga kali quru'. tidak boleh mereka menyembunyikan apa yang diciptakan Allah dalam rahimnya, jika mereka beriman kepada Allah dan hari akhirat. dan suami-suaminya berhak merujukinya dalam masa menanti itu, jika mereka (para suami) menghendaki ishlah. dan para wanita mempunyai hak yang seimbang dengan kewajibannya menurut cara yang ma'ruf. akan tetapi para suami, mempunyai satu tingkatan kelebihan dari pada isterinya dan Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana. (QS 2:228)

۞وَٱلۡوَٰلِدَٰتُ يُرۡضِعۡنَ أَوۡلَٰدَهُنَّ حَوۡلَيۡنِ كَامِلَيۡنِۖ لِمَنۡ أَرَادَ أَن يُتِمَّ ٱلرَّضَاعَةَۚ وَعَلَى
ٱلۡمَوۡلُودِ لَهُۥ رِزۡقُهُنَّ وَكِسۡوَتُهُنَّ بِٱلۡمَعۡرُوفِۚ لَا تُكَلَّفُ نَفۡسٌ إِلَّا وُسۡعَهَاۚ لَا تُضَآرَّ
وَٰلِدَةُۢ بِوَلَدِهَا وَلَا مَوۡلُودٞ لَّهُۥ بِوَلَدِهِۦۚ وَعَلَى ٱلۡوَارِثِ مِثۡلُ ذَٰلِكَۗ فَإِنۡ أَرَادَا فِصَالًا عَن
تَرَاضٖ مِّنۡهُمَا وَتَشَاوُرٖ فَلَا جُنَاحَ عَلَيۡهِمَاۗ وَإِنۡ أَرَدتُّمۡ أَن تَسۡتَرۡضِعُوٓاْ أَوۡلَٰدَكُمۡ فَلَا
جُنَاحَ عَلَيۡكُمۡ إِذَا سَلَّمۡتُم مَّآ ءَاتَيۡتُم بِٱلۡمَعۡرُوفِۗ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ بِمَا
تَعۡمَلُونَ بَصِيرٞ ٢٣٣

Artinya : “Para ibu hendaklah menyusukan anak-anaknya selama dua tahun penuh, yaitu bagi yang ingin menyempurnakan penyusuan. dan kewajiban ayah memberi makan dan Pakaian kepada para ibu dengan cara ma'ruf. seseorang tidak dibebani melainkan menurut kadar kesanggupannya. janganlah seorang ibu menderita kesengsaraan Karena anaknya dan seorang ayah Karena anaknya, dan warispun berkewajiban demikian. apabila keduanya ingin menyapih (sebelum dua tahun) dengan kerelaan keduanya dan permusyawaratan, Maka tidak ada dosa atas keduanya. dan jika kamu ingin anakmu disusukan oleh orang lain, Maka tidak ada dosa bagimu apabila kamu memberikan pembayaran menurut yang patut. bertakwalah kamu kepada Allah dan Ketahuilah bahwa Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan.” (**QS 2 : 233**)

Kewajiban ibu adalah menjaga, memelihara, dan mengelola keluarga di rumah suaminya, terlebih lagi mendidik dan merawat anak-anaknya. Dalam Sabda Nabi SAW, dinyatakan :“*Dan perempuan adalah pemimpin di rumah suaminya dan akan ditanyai dari pimpinannya itu*”(H.R. Bukhari-Muslim)

Sebagai pendidikan yang pertama dan utama, pendidikan keluarga dapat mencetak anak agar mempunyai kepribadian yang kemudian yang kemudian dapat dikembangkan dalam lembaga-lembaga berikutnya, sehingga wewenang lembaga-lembaga tersebut tidak diperkenankan mengubah apa yang telah dimilikinya, tetapi cukup dengan mengombinasikan antara pendidikan keluarga

dengan pendidikan tersebut, sehingga mesjid, pondok pesantren, dan sekolah merupakan tempat peralihan dari pendidikan keluarga.

Secara umum, kewajiban orang tua pada anak-anaknya adalah sebagai berikut:

a. Mendoakan anak-anaknya dengan doa yang baik (QS 25:74)
   Artinya : Dan orang orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugrahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (Kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.
b. Memelihara anak dari api neraka (QS 66:6)
   Artinya : Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.
c. Menyerukan shalat pada anaknya (QS 20:132)
   Artinya : Dan perintahkanlah kepada keluargamu mendirikan shalat dan Bersabarlah kamu dalam mengerjakannya. kami tidak meminta rezki kepadamu, kamilah yang memberi rezki kepadamu. dan akibat (yang baik) itu adalah bagi orang yang bertakwa.
d. Menciptakan kedamaian dalam rumah tangga (QS 4:128)
   Artinya : Dan jika seorang wanita khawatir akan nusyuz atau sikap tidak acuh dari suaminya, Maka tidak Mengapa bagi keduanya mengadakan perdamaian yang sebenar-benarnya, dan perdamaian itu lebih baik (bagi mereka) walaupun manusia itu menurut tabiatnya kikir. dan jika kamu bergaul dengan isterimu secara baik dan memelihara dirimu (dari nusyuz dan sikap tak acuh), Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.
e. Mencintai dan menyayangi anak-anaknya (QS 3:140)
   Artinya : Jika kamu (pada perang Uhud) mendapat luka, Maka Sesungguhnya kaum (kafir) itupun (pada perang Badar) mendapat luka yang serupa. dan masa (kejayaan dan kehancuran) itu kami pergilirkan diantara manusia (agar

mereka mendapat pelajaran); dan supaya Allah membedakan orang-orang yang beriman (dengan orang-orang kafir) supaya sebagian kamu dijadikan-Nya (gugur sebagai) syuhada'. Dan Allah tidak menyukai orang-orang yang zalim.

f. Bersikap hati-hati terhadap anak-anaknya (QS 64:14)Artinya : Hai orang-orang mukmin, Sesungguhnya di antara Isteri-isterimu dan anak-anakmu ada yang menjadi musuh bagimu, Maka berhati-hatilah kamu terhadap mereka dan jika kamu memaafkan dan tidak memarahi serta mengampuni.
g. Memberi nafkah yang halal (QS 2:233)

   Artinya : Para ibu hendaklah menyusukan anak-anaknya selama dua tahun penuh, yaitu bagi yang ingin menyempurnakan penyusuan. dan kewajiban ayah memberikan dan Pakaian kepada para ibu dengan cara ma'ruf. seseorang tidak dibebani melainkan menurut kadar kesanggupannya. janganlah seorang ibu menderita kesengsaraan Karena anaknya dan seorang ayah Karena anaknya, dan warispun berkewajiban demikian. apabila keduanya ingin menyapih (sebelum dua tahun) dengan kerelaan keduanya dan permusyawaratan, Maka tidak ada dosa atas keduanya. dan jika kamu ingin anakmu disusukan oleh orang lain, Maka tidak ada dosa bagimu apabila kamu memberikan pembayaran menurut yang patut. bertakwalah kamu kepada Allah dan Ketahuilah bahwa Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan.
h. Mendidik anak agar berbakti pada ibu/ bapak (QS 4:36,6:151,17:23)

   Artinya : Sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan sesuatupun. dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu-bapa, karib-kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, dan teman sejawat, ibnu sabil dan hamba sahayamu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri. QS 4:36

   Artinya : Katakanlah: "Marilah kubacakan apa yang diharamkan atas kamu oleh Tuhanmu yaitu: janganlah kamu

mempersekutukan sesuatu dengan Dia, berbuat baiklah terhadap kedua orang ibu bapa, dan janganlah kamu membunuh anak-anak kamu Karena takut kemiskinan, kami akan memberi rezki kepadamu dan kepada mereka, dan janganlah kamu mendekati perbuatan-perbuatan yang keji, baik yang nampak di antaranya maupun yang tersembunyi, dan janganlah kamu membunuh jiwa yang diharamkan Allah (membunuhnya) melainkan dengan sesuatu (sebab) yang benar". demikian itu yang diperintahkan kepadamu supaya kamu memahami(nya). QS 6:151

Artinya : Dan Tuhanmu Telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, Maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia. QS 17:23

Dan dengan cara mendoakannya yang baik, yang dijelaskan pada (QS 17:24) :

Artinya : Dan rendahkanlah dirimu terhadap mereka berdua dengan penuh kesayangan dan ucapkanlah: "Wahai Tuhanku, kasihilah mereka keduanya, sebagaimana mereka berdua Telah mendidik Aku waktu kecil".

i. Memberi air susu sampai 2 tahun (Qs 2:233).

2. Mesjid Sebagai Lembaga Pendidikan Islam.

Secara harfiah mesjid adalah “tempat untuk bersujud”, namun dalam arti terminologi, mesjid diartikan sebagai tempat khusus untuk melakukan aktifitas ibadah dalam arti yang luas.

Pendidikan Islam tingkat pemula lebih baik dilakukan dimesjid sebagai lembaga pengembangan pendidikan keluarga, sementara itu dibutuhkan suatu lingkaran (lembaga) dan ditumbuhkannya.

Al-Abdi dalam bukunya Al- Madkhal menyatakan bahwa mesjid merupakan tempat terbaik untuk kegiatan pendidikan. Dengan menjadikan lembaga pendidikan dalam mesjid, akan terlihat

hidupnya sunah-sunah Islam, menghilangnya bid'ah-bid'ah, mengembangnya hukum-hukum Tuhan, serta menghilangnya stratifikasi rasa dan status ekonomi dalam pendidikan.

Oleh karena itu, mesjid merupakan lembaga kedua setelah pendidikan keluarga. Implikasi mesjid sebagai lembaga pendidikan Islam adalah :

a. Mendidik anak untuk tetap beribadah kepada allah swt.
b. Menanamkan rasa cinta kepada ilmu pengetahuan dan menanamkan solidaritas sosial, serta menyadarkan hak-hak dan kewajiban-kewajibannya sebagai insan pribadi, sosial dan warga negara.
c. Memberikan rasa ketenteraman, kekuatan dan kemakmuran potensi-potensi rohani manusia melalui pendidikan kesabaran, keberanian kesadaran, perenungan, optimisme dan mengadakan penelitian.

3. Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam.

Kehadiran kerajaan Bani Umaiyah menjadikan pesatnya ilmu pengetahuan, sehingga anak-anak masyarakat Islam tidak hanya belajar di mesjid tetapi juga pada lembaga-lembaga yang ketiga, yaitu "Kuttab" (pondok pesantren). Kuttab ini dengan karakteristik khasnya merupakan wahana dan lembaga pendidikan Islam yang semula sebagai lembaga baca dan tulis dengan sistem halaqoh.

Pada tahap berikutnya Kuttab mengalami perkembangan pesat , karena di dukung dana dari iuran pendidikan dari masyarakat, serta adanya rencana-rencana yang harus dipatuhi oleh pendidik dan anak didik.

Di Indonesia istilah Kuttub lebih dikenal dengan istilah pondok pesantren yaitu suatu lembaga pendidikan Islam yang didalamnya terdapat seorang Kiai (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (anak didik) dengan sarana mesjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya pondok sebagai tempat tinggal para santri. Dengan demikian, ciri-ciri pondok pesantren adalah adanya Kiai, santri, mesjid dan pondok.

Tujuan terbentuknya pondok pesantren adalah :

a. Tujuan Umum

   Membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam yang dengan ilmu agamanya ia sanggup menjadi mubaligh Islam dalam masyarakat melalui ilmu dan amalnya.

b. Tujuan Khusus

   Mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kiai yang bersangkutan serta mengamalkannya dalam masyarakat. Sebagai lembaga yang tertua, sejarah perkembangan pondok pesantren memiliki model-model pengajaran yang bersifat nonklasikal, yaitu model sistem pendidikan dengan metode pengajaran wetonan dan sorogan. Di Jawa Barat, metode tersebut diistilahkan dengan “bendungan” sedangkan disumatra digunakan istilah “halaqoh”.

Metode Wetonan (Halaqoh); yaitu Metode yang di dalamnya terdapat seorang kiai yang membaca suatu kitab dalam waktu tertentu, sedangkan santrinya membawa kitab yang sama lalu santri mendengar dan menyimak bacaan kiai. Metode ini dapat dikatakakan sebagai proses belajar mengaji secara kolektif.

Metode Sorogan; Metode yang santrinya cukup pandai men-sorog-kan (mengajukan) sebuah kitab kepada kiai untuk dibaca dihadapannya, kesalahan dalam bacaannya itu langsung dibenarkan oleh kiai. Metode ini dapat dikatakan sebagai proses belajar mengajar individual.

4. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam muncul dari penduduk “Nisapur” tetapi tersiarnya melalui menteri Saljuqi yang bernama “Nizam Am-Mulk” yang mendirikan madrasah Nizomiyah (th 1065). Selanjutnya Gibb dan Krames menuturkan bahwa pendiri madrasah terbesar setelah Nizam Al-Mulk adalah Shalahuddin Al-Ayyubi.

Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam setidak-tidaknya mempunyai empat latar belakang, yaitu :

a. Sebagai manifestasi dan realisasi pembaharuan sistem pendidikan Islam.
b. Usaha penyempurnaan terhadap sistem pesantren kearah suatu sistem pendidikan yang lebih memungkinkan lulusannya memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum.
c. Adanya sikap mental pada sementara golongan umat Islam, khususnya santri yang terpukau pada barat sebagai sistem pendidikan mereka.
d. Sebagai upaya untuk menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilakukan oleh pesantren disistem pendidikan modern dari hasil akulturasi.

C. Karakteristik Abad Revolusi Industri 4.0

Revolusi 4.0, merupakan istilah untuk tahapan dimana tenaga manusia mulai banyak ditinggalkan, berganti dengan tenaga robot, Muqowim, menyebutkan bahwa karakteristik revolusi industri 4.0 adalah: "The Fourth Revolution is characterized by a fusion of technologies that is blurring the lines between the physical, digital, and biological spheres. People connected by mobile devices, with unprecedented processing power, storage capacity, and access to knowledge, are unlimited"[97]. Dari pendapat di atas, masa revolusi 4.0 ini di tandai oleh meningkatnya penggunaan teknologi, kekuatan teknologi merupakan proses pergerakan yang lebih kuat dari tenaga pisik, tenaga digital, tenaga robot, dan pengaksesan pengetahuan sudah sedemikian terbuka tanpa batasan waktu dan tempat.

Revolusi industri 4.0 juga ditandai oleh terobosan teknologi, yakni : Artificial intelligence, robotics, the Internet of Things, autonomous vehicles, 3-D printing, nanotechnology, biotechnology, materials science, energy storage, and quantum computing.[98]

[97] Muqowim; materi seminar; seminar-edupreneurship-revin-4.0-uin-lampung-19-10-2018
[98] Muqowim; materi seminar; seminar-edupreneurship-revin-4.0-uin-lampung-19-10-2018 .

Dalam memasuki abad revolusi industri 4.0 ini seyogyanya suatu usaha (pendidikan, usaha perdagangan) yang mengharapkan pengakuan orang lain, maka harus ditawarkan pada orang tersebut. Dalam penawaran ini setidaknya adalah dengan jalan:

1. Public Relation, Publisitas atau Press Release
2. Referral
3. Endorsement
4. Advertising [TV, Koran, Majalah, Spanduk, Brosur, Radio, Poster, Yellow Pages, Internet, Sticker, Kartu Nama, Jam Dinding]
5. Direct Mail [database, faksimile, SMS, BBM, Twiter, Facebook, katalog]
6. Direct Sales
7. Direct Agent
8. Host Beneficiary
9. Telemarketing
10. Joint Venture
11. Memberikan Seminar
12. Canvasing/Booth

Sebagai salah satu solusi dalam menghadapi abad reolusi industri 4.0 ini adalah :

1. Critical Thinking & Problem Solving (Pemikiran Kritis dan Pemecahan Masalah)
2. Creativity & Innovation (Kreatif dan Inovasi)
3. Collaboration (Bekerja sama)
4. Communication. (Komunikasi)

D. Implementasi Fungsi Manajemen Pada Pendidikan Islam Abad Revolusi industri 4.0

1. Kepemimpinan

a. Kepemimpinan dan Definisinya

Membincangkan kepemimpinan tentu saja tidak akan lepas dari jenis atau tipologi kepemimpinan yang dipraktikkan oleh seseorang dalam organisasi atau institusi. Sehingga kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu

dihubungkan dengan kepemimpinan. Secara umum, fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, untuk memahami apa yang dimaksud dengan kepemimpinan (*leadership*) ada baiknya terlebih dahulu mengetahui arti pemimpin (*leader*). Hal ini disebabkan kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin dan ia mengemban tugas dengan beraktivitas untuk melaksanakan kepemimpinan tersebut. Menurut Robbert D Stuart bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi.[99]

Senada dengan hal tersebut, James P. Spillane menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih dari pada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.[100] Beragam definisi dan konsep kepemimpinan yang ditemukan dalam berbagai bahan pustaka, yang masing-masing berbeda dalam penekanan arti. Dalam hal ini, Richard L. Daf mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (*followers*).[101] Kemudian Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan. Masih berhubungan dengan pengaruh, Ken Blanchard dalam Marcelene Caroselli menyatakan bahwa kunci untuk kepemimpinan hari ini adalah "pengaruh" bukan "kekuasaan". Selanjutnya ia mengatakan para pemimpin tahu bagaimana mempengaruhi orang-orang dan membujuk mereka untuk suatu tuntutan pekerjaan yang tinggi.[102]

---

[99] Robbert D Stuart Stuart and Barbara B. Morgan, *Library and information centre management*, (USA: Library Unlimited, 2002), h. 352

[100] James P. Spillane, *Distributed leadership*, (San Francisco: Jossey Bass, 2006), h. 10

[101] Richard L. Daf, *The Leadership Experience*, (Canada: Thomson, 2005), h. 5

[102] Marcelene Caroselli, *Leadership Skill for Managers*, (New York: McGraw-Hill, 2000), h. 9

Berdasarkan beberapa definisi dan konsep kepemimpinan tersebut dapat peneliti katakan jika kepemimpinan merupakan adanya kegiatan/aktivitas mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama, apakah tujuan itu berupa perubahan organisasi dan sebagainya.

Penyebutan atau pengistilahan kepemimpinan dalam konteks Islam sangat bervariasi, ada yang menyebut *khalifah*[103], namun kata tersebut digunakan pasca wafatnya Rasulullah SAW, terutama bagi keempat khalifah (*khulafaur rasyidin*) yang melanjutkan estafet kepemimpinannya, yaitu Abu Bakar As-Shidiq, Umar Ibn Khatab, Usman bin Affan dan Ali bin Abi Thalib. Selain kata, *khalifah* ada juga yang menyebutnya dengan imam[104] dan *ulil amri*[105]. Karenanya, secara spritual kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT SWT, baik secara bersama-sama maupun perseorangan.

---

[103] Dalam Al-Qur'an kata yang berasal dari *Khalf* ini ternyata disebut sebanyak 127 kali, dalam 12 kata kejadian. Maknanya berkisar diantara kata kerja menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau pewaris, tetapi ada juga yang artinya telah, menyimpang, seperti berselisih, menyalahi janji, atau beraneka ragam. Sementara itu, berdasarkan dari perkataan khalf yang artinya suksesi, pergantian atau generasi penerus, wakil, pengganti, penguasa yang terulang sebanyak 22 kali dalam Al-Qur'an lahir kata *khilafah*. Kata ini menurut keterangan Ensiklopedi Islam, adalah istilah yang muncul dalam sejarah pemerintahan Islam sebagai institusi politik Islam, yang bersinonim dengan kata imamah yang berarti kepemimpinan. Lebih lengkap Lihat dalam Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, Cet. II. 2002), h. 349 dan h. 357

[104] Dalam Al-Qur'an kata *imam* di terulang sebanyak 7 kali atau kata *aimmah* terulang 5 kali. Kata *imam* dalam Al-Qur'an mempunyai beberapa arti yaitu, nabi, pedoman, kitab/buku/teks, jalan lurus dan pemimpin. Lihat dalam Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 197-199

[105] Istilah *ulil Amri* oleh ahli Al-Quran, Nazwar Syamsu, diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas, atau diserahi menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi. Lain dari itu, hal yang menarik memahami *ulil amri* adalah keragaman pengertian yang terkandung dalam kata *amr*. Istilah yang mempunyai akar kata yang sama dengan *amr* yang berinduk kepada kata *a-m-r*, dalam Al-Qur'an berulang sebanyak 257 kali. Sedangkan kata *amr* sendiri disebut sebanyak 176 kali dengan berbagai arti, menurut konteks ayatnya. Kata *amr* bisa diterjemahkan dengan perintah (sebagai perintah Tuhan), urusan (manusia atau Tuhan), perkara, sesuatu, keputusan (oleh Tuhan atau manusia), kepastian (yang ditentukan oleh Tuhan), bahkan juga bisa diartikan sebagaia tugas, misi, kewajiban dan kepemimpinan. Berbeda dengan ayat-ayat yang menunjukkan istilah *amr*, ayat-ayat yang yang menunjukkan istilah *ulil amri* dalam Al-Qur'an hanya disebut 2 kali. Lihat Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an*…, h. 466.

Dalam kontek yang lebih luas, predikat khalifah (pemimpin) bagi umat Islam–khususnya merupakan "jabatan" yang sangat berat. Dimana, jika merujuk pada QS. Al-Baqarah ayat 30, yang berbunyi:

وَإِذۡ قَالَ رَبُّكَ لِلۡمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٞ فِي ٱلۡأَرۡضِ خَلِيفَةٗۖ قَالُوٓاْ أَتَجۡعَلُ فِيهَا مَن يُفۡسِدُ فِيهَا وَيَسۡفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحۡنُ نُسَبِّحُ بِحَمۡدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعۡلَمُ مَا لَا تَعۡلَمُونَ ٣٠

> *Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*

Ayat di atas menunjukkan bahwa predikat khalifah tidak hanya sekadar menunjukkan pada para khalifah sebagai pemimpin. Namun lebih dari itu, bahwa Allah SWT SWT menciptakan Nabi Adam dan anak cucunya yang disebut manusia diberikan mandat dan amanat untuk memakmurkan bumi. Oleh sebab itu, secara tidak langsung tugas yang disematkan itu menempatkan setiap manusia sebagai pemimpin, yang menyentuh dua hal penting dalam kehidupannya dimuka bumi, yaitu menyerukan dan menyuruh orang lain berbuat amal makruf, serta melarang atau menyerukan orang lain meninggalkan perbuatan mungkar.[106]

Dengan demikian dapat penulis katakan, jika prediket *khalifah* yang disandang manusia itu merupakan suatu tugas dan amanah yang dititipkan Allah SWT kepadanya. Karena amanah Allah SWT, maka tentu melaksanakan atau menjalankan juga merupakan ibadah. Jadi, memimpin atau memegang suatu jabatan adalah ibadah. Justru itu, fungsi tersebut mesti dilaksanakan dengan bersih dan kosong dari

[106] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yokyakarta: Gajah Mada Unuversiuty Press, 2001), h. 17

kepentingan pribadi atau golongan. Yang ada hanya kepentingan bersama dan kesejahteraan bersama. Baik secara material ataupun *immaterial*. Jika tidak, berarti bertentangan dalam ibadah.

b. Syarat dan Sifat Pemimpin

Meski setiap individu atau orang memiliki *kans* untuk menjadi seorang pemimpin dalam kelompoknya, namun tidak semua siap mengemban amanah dan predikat sebagai pemimpin, karena harus memenuhi atau memiliki kriteria dan syarat tersendiri. Menurut Kartini Kartono ada beberapa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan yang harus dikaitkan dengan tiga hal pokok yaitu:

1) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, shingga orang mampu membawahi atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pimpinan dan bersedia melakukakan perbuatan-perbuatan tertentu.
3) Kemampuan ialah segala daya, kemampuan, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.[107]

Uraian di atas mengisyaratkan kepada kita semua, jika pemimpin itu memiliki makna dan kriteria yang tidak *sepele*. Sehingga Ralph Stogdill dalam Enceng dkk, jika seorang pemimpin perlu memiliki sifat-sifat yang terdiri dari dari beberapa komponen, yaitu:

(a) Ciri-ciri fisik yang meliputi aktivitas, kekuatan, usia, penampilan, kerapihan, tinggi badan, berat badan.

[107] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal itu?*, (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 1998), h. 28-31

(b) Latar belakang sosial, berupa pendidikan, status sosial dan mobilitas.
(c) Kecerdasan dan kecakapan, meliputi kemampuan menilai dan pengambilan keputusan, pengetahuan.
(d) Kepribadian berupa penyesuaian diri, ketekunan, pengaruh, keunggulan, penguasaan emosi, pengendalian, banyak akal budinya, kuat berpendirian, *enthusiasm*, *extroversion*, *independence*, *nonconformity*, *objectivity*, *tough-mindedness*, *originality*, personal *integrity*, *ethical conduct*, *tolerance of stress.*
(e) Ciri-ciri yang berorientasi kepada tugas, meliputi dorongan berprestasi dan unggul, dorongan bertanggung jawab, inisiatif, enterprise, tangguh menghadapi halangan, bertanggung jawab dalam mencapai tujuan.
(f) Semangat kerja sama, yang meliputi kesanggupan untuk memperoleh kerja sama, daya tarik, berjiwa mengasuh, mampu bekerja sama, kecakapan berinteraksi.[108]

Oleh sebab itu, Henry Pratt Fairchild dalam As-Sadlan[109] menyatakan, jika pemimpin memiliki pengertian luas, dimana seorang yang memimpin dengan jalan yang memprakasai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir dan mengontrol usaha atau upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sehingga konsepsi kepemimpinan itu harus dikaitkan dengan kekuasaan, kewibawaan dan kemampuan dalam melaksanakan kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Dalam konsep Ibnu Taimiyah dikatakan bahwa orang yang pantas untuk menjadi pemimpin adalah harus mempunyai kualifikasi kekuatan dan integritas. Hal ini didasarkan atas petunjuk al-Qur'an

---

[108] Enceng dkk, *Kepemimpinan*, (Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka, 2013).
[109] Shalih Bin Ghanim As-Sadlan, *Aplikasi Syariat Islam*, (Jakarta: Darul Fallah, 2002), h. 21

surat al-Qashas[110], yang mengatakan bahwa orang yang terbaik untuk bekerja adalah orang yang kuat lagi dipercaya (amanah).[111]

Sementara itu, menurut Agus Sunaryo[112] dengan mengutip beberapa pendapat ulama mengklasifikasikan kriteria seorang pemimpin ideal tercermin dalam beberapa karakter, yaitu:

(1) Memiliki unsur-unsur kepemimpinan secara sempurna, seperti: muslim, laki-laki, merdeka, *balig* dan berakal.
(2) Memiliki pengetahuan untuk mengatur persoalan-persoalan terkait dengan kehidupan berbangsa dan bernegara.
(3) Memiliki kemampuan memahami sesuatu dengan baik (*capacity of understanding*).
(4) Memiliki kemampuan menghafal yang baik (*capasity of memorizing*).
(5) Memiki kecerdasan di atas rata-rata.
(6) Memiliki kemampuan retorika yang baik.
(7) Mencintai ilmu pengetahuan dan mau terus belajar.
(8) Memiliki kehormatan diri untuk menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan hukum.
(9) Mencintai kejujuran.
(10) Berjiwa besar.
(11) Tidak berorientasi pada kekayaan materi.
(12) Mampu berlaku adil.
(13) Memiliki karakteristik personal yang kuat, seperti: memiliki keberanian, patriotisme, dan teguh dalam melaksanakan aturan hukum.
(14) Sempurna secara fisik.
(15) Mampu menatap masa depan dengan baik (*visioner*) dan sanggup menyusun strategi untuk mencapainya.
(16) Harus keturunan Quraisy.[113]

---

[110] "Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS. Al-Qashas ayat 26)

[111] Ibn Taymiyah, *al-Siyasah al-Shar'iyah fi Islah al-Ra'y wa al-Ra'iyat*, (Beirut: Dar al-Kutub al-'Arabiyat, 1966), h. 15.

[112] Agus Sunaryo, "Simbolisme dan Essensialisme Kepemimpinan (Kajian Fikih Siyasah Tentang Sosok Pemimpin Ideal Menurut Islam)", dalam Jurnal *AKADEMIKA*, (Vol. 19, No. 01, Januari-Juni 2014), h. 61-62

Lain dari pada itu, Edwin Ghiselli[114] mengakui jika seorang pemimpin harus menunjukan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting menjadi salah satu faktor penentu sebuah keberhasilan dari tujuan organisasi atau produk dari organisasi, baik yang berupa *riil* atau pun abstrak.[115] Menyempurnakan hal ini, Keith Davis dalam Handoko mengasumsikan terdapat empat sifat utama yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.[116] Meski demikian, sifat-sifat tersebut tidak selamanya dan semuanya akan dimiliki oleh seseorang pemimpin secara absolut esensial. Karenanya, perilaku kepemimpinan secara tidak langsung akan sangat ditentukan oleh beberapa pendekatan, tidak hanya yang berhubungan dengan sifat-sifat kepemimpinan saja, akan tetapi juga oleh gaya-gaya kepemimpinan agar kepemimpinan dapat berjalan efektif.

Sekali lagi, dengan memperhatikan sifat-sifat seorang pemimpin sebagaimana yang telah tersebut di atas, maka pada dasarnya sangat sulit mencari seorang pemimpin yang sangat ideal sesuai dengan sifat-sifat tersebut. Namun demikian, umat Islam mestinya patut berbangga dengan telah munculnya satu-satunya pemimpin umat di muka bumi ini yang memenuhi unsur, syarat dan kriteria menjadi pemimpin sebagaimana yang telah diuraikan oleh para ahli di atas. Beliau adalah Nabi Muhammad SAW, sosok dan figur pemimpin organisasi bahkan umat dalam skala besar yang dapat dijakdikan model kepemimpinan ideal. Faktor yang menyebabkan keberhasilannya dalam memimpin umat adalah dalam

---

[113] Khusus untuk syarat yang terkhir ini pada dasarnya untuk kontek pemimpin dalam sebuah Negara. Hal ini didasarkan pada hadis Nabi yang artinya ”para pemimpin atau imam-imam harus keturunan Quraisy”. (HR. Imam Ahmad). Lihat dalam Ahmad ibn Hanbal, *Musnad Ahmad ibn Hanbal*, (Beirut: Alam al-Kutub, 1998), III/ h. 129. Berkaiatan dengan pembahasan ini dapat juga dilihat dalam Abû Hasan al-Mâwardi, *Al-Ahkâm al-Sultâniyyah*, (Beirut: Dâr al-Kutub al-Ilmiyyah, t.th), h. 6. Bandingkan juga dengan pemikiran al-Fârabi dalam *Jamîl Salîbâ, Târîkh*. Lihat juga Wahbah az-Zuhayli, *Al-Fiqh al-Islâmi wa Adillatuh*, (Damaskus: Dâr al-Fikr, 2010), VI/ h. 600-604.

[114] Adapun sifat-sifat tersebut diantaranya: a) Kemampuan sebagai pengawas (supervisory ability); b) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan; c) Kecerdasan; d) Ketegasan; e) Kepercayaan diri; e) Inisiatif. Lebih lengkap lihat Edwin Ghiselli, *Explorations in Managerial Talent*, (California: Pasific Palisades Good Year, 1971), h. 198

[115] Siti Aminah Chaniago, “Kepemimpinan Islam dan Konvensional” Jurnal *RELIGIA* Vol. 13, No. 2, Oktober 2010, h. 245

[116] Menurut Handoko empat sifat tersebut meliputi: 1) Kecerdasan; 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial; 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi; 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi. Lebih lengkap lihat Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995), h. 297

diri rasul telah tertanam dan melekat empat sifat pemimpin yang "melegenda", yaitu *siddiq* (*integrity*), *amanah* (*trust*), *tablig* (*openly, human relation*) dan *fathanah* (*working smart*).

Secara sederhana, sifat-sifat pemimpin yang melekat atau dimiliki oleh Rasulullah SAW dapat dijadikan prasyarat bagi seorang untuk mengemban amanah sebagai pemimpin. Maka tidak mengherankan, jika Agus Sunaryo mengatakan bahwa pada dasarnya kriteria pemimpin bermuara kedalam empat kualitas, yaitu: kualitas religius; kualitas fisik; kualitas intelektual; kualitas moral.[117] Karenanya, jika akumulasi kriteria-kriteria pemimpin sebagaimana yang telah diuraikan tersebut dapat melekat pada seseorang, maka tidak mustahil akan menjadi sifat-sifat mulia yang menuntun pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.

Dengan demikian, apabila dalam diri seseorang telah memenuhi unsur-unsur sebagaimana yang dimaksudkan, maka seorang tersebut memiliki hak untuk mencalonkan diri sebagai pemimpin—baik itu pemimpin negara maupun pemimpin pada *scope* organisasi yang lebih kecil, seperti dalam lembaga-lembaga pendidikan.

c. Peranan Pemimpin

Membahas tentang peranan (*role*) tidak dapat dipisahkan dengan uraian tentang kedudukan (*status*), karena peranan merupakan aspek dinamis dari kedudukan dan tidak ada peranan tanpa kedudukan, dan sebaliknya tidak ada kedudukan tanpa peranan. Dengan demikian, kedudukan seseorang dalam suatu sistem sosial merupakan unsur yang statis yang menunjukkan tempat seseorang dalam sistem itu, sedangkan peranan menunjuk pada fungsi dan penyesuaian diri dalam suatu proses, kedudukan dalam suatu sistem sosial. Tak terkecuali juga peranan dari seorang pemimpin. Selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, seorang pemimpin mestinya memiliki kemauan dan kesungguhan yang besar untuk bekerja efektif dan efisien.

---

[117] Agus Sunaryo, *Simbolisme dan Essensialisme Kepemimpinan…*, h. 63-64

Mesti diperhatikan adalah kemampuan dan kecakapan tidak akan berarti apabila tidak diikuti dengan karakter, sifat dan moral kerja serta kedisiplinan anggota organisasi lainnya dalam mewujudkan tujuan. Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan kinerja yang tinggi dan berguna bagi kemajuan dan kelancaran organisasi, maka mutlak diperlukan peranan seorang pemimpin untuk memberikan motivasi, pengarahan, pengawasan serta komunikasi yang baik dengan anggota organisasi yang di pimpinnya. Sehingga dapat dikatakan, bahwa salah satu unsur yang dapat menentukan keberhasilan penyelenggaraan organisasi adalah peranan dari seorang pemimpin.

Berkaitan dengan peranan pemimpin, Oemar Hamalik memberikan lima prasayarat agar pemimpin berperan baik di dalam organisasi yang dipimpinnya. Kelima prasyarat yang perlu diperhatikan tersebut adalah:

1) Peran Pemimpin sebagai katalisator.
2) Peran Pemimpin sebagai fasilitator.
3) Peran Pemimpin sebagai pemecah masalah.
4) Peran Pemimpin sebagai penghubung.
5) Peran Pemimpin sebagai komunikator.[118]

Melihat prasyarat yang diajukan oleh Hamalik di atas, dapat diketahui jika pada dasarnya seorang pemimpin—baik dalam ranah organisasi terkecil sampai organisasi yang besar—memiliki peran yang sangat komplek, dan hal ini penting untuk diketahui oleh seorang pemimpin agar dalam menjalankan amanahnya dapat berjalan sukses. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat memainkan perannya sebagai katalisator, fasilitator, pemecah masalah, penghubung dan komunikator.

Sebagai seorang katalisator, maka seorang pemimpin harus dapat menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang-orang yang dipimpinannya, agar tindakan yang dilakukan dapat bermanfaat untuk kepentingan semua

[118] Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.166

anggota organisasi. Selain itu, harus dapat menanamkan pemahaman, jika keberhasilan pimpinan adalah keberhasilan semua anggota organisasi dan bukan semata-mata menguntungkan dirinya, tetapi untuk seluruh anggota organisasi. Sebagai seorang katalisator, idealnya seorang pemimpin dapat melaksanakan tugas-tugas, seperti: mengidentifikasi, merumuskan masalah yang muncul serta memberikan solusi atas timbulnya masalah tersebut.

Selain berperan sebagai katalisator, seorang pemimpin juga harus dapat berperan sebagai fasilitator. Sebagai seorang fasilitator, pemimpin harus mampu mendorong, memotivasi dan menumbuhkan kesadaran kepada seluruh anggota organisasinya. Sehingga suatu organisasi yang dipimpinnya dapat melakukan perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Pada level ini, seorang pemimpin harus dapat mengorganisir dan membuat keputusan-keputusan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi yang dipimpinnya.

Sementara itu, dalam memainkan perannya sebagai pemecah masalah, seorang pemimpin harus tanggap dan sigap terhadap permasalahan yang dihadapai organisasinya. Sehingga berusaha secepat mungkin dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Dalam memecahkan suatu masalah, seorang pemimpin sekaligus berperan sebagai penghubung sumber. Karenanya, seorang pemimpin harus dapat mencari sumber-sumber yang berkenaan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Berdasarkan pada sumber-sumber tersebut, pemimpin dapat membantu organisasi atau kelompok untuk mengetahui cara-cara pendekatan yang dapat dilakukan untuk mendapatkan bantuan dalam rangka memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

Sedangkan peran pemimpin selanjutnya adalah sebagai komunikator. Pada posisi inilah seorang pemimpin harus dapat mengkomunikasikan gagasannya kepada anggota organisasi, yang kemudian disampaikan kepada orang lain secara kontinu. Adapun bentuk komunikasi harus

dilakukan oleh pemimpin dapat dilakukan secara dua arah supaya gagasan yang disampaikan dapat dibahas secara luas, yang mencakup para pelaksana dan khalayak sasaran perlu menguasai teknik berkomunikasi secara efektif.

Dalam kesempatan yang berbeda, Sondang P. Siagian mengatakan jika peranan pemimpin dalam menjalankan tugasnya ada tiga bentuk, yaitu; peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan.[119] Secara interpersonal, peranan seorang pemimpin adalah simbol keberadaan organisasi yang bertanggung jawab memotivasi dan memberikan arahan kepada anggota organisasinya. Sementara itu, secara informasional, seorang pemimpin dalam organisasi memiliki peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Berbeda dengan Siagian, dalam hal peranan pemimpin, Anoraga[120] lebih mengklasifikasikan ke dalam sembilan peran, yang tujuannya untuk membantu anggota-anggotanya mencapai tujuan dengan memberikan mereka petunjuk yang jelas, pelatihan yang sesuai, dan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk bekerja.

2. Teori-Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan sering dikembangkan melalui beberapa proses yaitu proses individu, proses gabungan, proses kelompok dan proses organisasi atau komunitas.[121] Secara umum perkembangan survei dan teori kepemimpinan dikategorikan menjadi tiga tahap penting.[122] *Pertama*, tingkat awal penelitian

---

[119] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-7, 2002), h. 66

[120] Yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain. Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, Cet.Ke-3. 2004), h. 17-18

[121] G.A. Yulk, *Leadership in Organizations*, (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall. 2002); lihat juga dalam J. Flora, C., Bastian, S. & Manion, E., *Leadership and community bpacity Building: An iventory and aalysis of crricula and tools community-based capacity building,* (Iowa: North Central Regional Center for Rural Development, 2003), h.

[122] E. Ogbonna, & L.C. Harris, "Leadership style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *International Journal of Human Resources Management*, 11, h. 766-788.

tentang kepemimpinan menghasilkan teori-teori sifat kepemimpinan (*trait theories*). *Kedua*, karena muncul kritik terhadap sulitnya mengelompokkan dan mengkonfirmasi sifat pemimpin, kemudian muncul teori-teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories*). *Ketiga*, berdasarkan anggapan bahwa baik teori-teori sifat kepemimpinan maupun teori-teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan peran penting faktor-faktor situasional dalam menentukan efektivitas kepemimpinan, kemudian muncul teori-teori kepemimpinan situasi (*situational theories*).

Jika ditelusuri lebih lanjut, perkembangan ketiga teori kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan dari paradigma penelitian kepemimpinan. House dan Aditya yang menyatakan bahwa secara umum paradigma penelitian kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga kategori. Adapun ketiga kategori paradigma kepemimpinan itu adalah; paradigma sifat kepemimpinan (*the leadership trait paradigm*), paradigma perilaku pemimpin (*the leader behavior paradigm*) dan paradigma baru yang disebut juga dengan paradigma karismatik baru (*the neocharismatic paradigm*).[123]

Memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Berkenaan dengan hal tersebut, Siti Fatimah[124] cenderung menyebut teori kepemimpinan dengan

---

[123] R.J. House, & R.N. Aditya, "The Social Screntific Study Of Leadership: Quo Vadis?" *Journalnof Management*, (17-3, 1977), h. 403.

[124] Ketiga teori tersebut meliputi: *Pertama*, teori sifat (trait theory). Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Berdasarkan teori kepemimpinan ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian (*personality*) pemimpin itu sendiri. *Kedua*, teori prilaku (*behavior theory*). Teori ini mengutarakan bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan di antara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. *Ketiga*, teori lingkungan.

teori kompetensi kepemimpinan yang terbagi dalam tiga macam. Sehingga, ketiga macam teori kepemimpinan tersebut menjadi *grand theory* kepemimpinan.

Sementara itu berkaitan dengan teori kepemimpinan, Sudarwan Danim mengklasifikasikan teori kepemimpinan ke dalam delapan jenis, yaitu:[125] *Pertama*, Teori Genetis (*the greatmen Theory*). Teori ini berasumsi bahwa kapasitas kepemimpinan itu bersifat *inheren*, bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, not made*). Selain itu, teori ini juga menggambarkan tentang pemimpin besar sebagai heroik, mitos dan ditakdirkan untuk naik ke tampuk kepemimpinan ketika diperlukan.

Kedua, Teori Sifat. Serupa dengan teori '*great men*" teori sifat mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Teori sifat tertentu sering mengidentifikasi karakteristik kepribadian atau perilaku yang dimiliki oleh pemimpin.

Ketiga, Teori Kontingensi. Teori kepemimpinan kontingensi (*contingency theory of leadership*) memfokuskan pada variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula. Menurut teori ini tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik dalam segala situasi. Sukses kerja pemimpin dengan kepemimpinannya itu sendiri tergantung pada sejumlah variabel, termasuk gaya kepemimpinan, kualitas pengikut, dan situasi yang mengitarinya.

Keempat, Teori Situasional. Teori kepemimpinan situasional (*situasional theory of leadership*) mengusulkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel

---

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan. Berdasarkan teori lingkungan, seorang harus mampu mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, situasi dan kondisi yang berubah menghendaki gaya dan model kepemimpinan yang berubah. Sebab jika pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, kepemimpinannya tidak akan berhasil secara maksimal. Lebih lengkap lihat Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam: Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 115-116

[125] Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 7-8

situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih cocok untuk membuat keputusan jenis tertentu pada situasi yang tertentu pula.

Kelima, Teori Perilaku (*behavioral theory of leadership*). Teori *behavioral theory of leadership* didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leader are made, not born*). Berakar pada teori behaviorisme, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya melalui pelatihan atau observasi.

Keenam, Teori partisipatif (*participative teori of leadership*). Teori-teori kepemimpinan partisipatif (*participative teori of leadership*) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah mengambil prakarsa bagi pelibatan orang lain, sehingga pada setiap pembuatan keputusan, senantiasa melibatkan partisipasi antara pemimpin dan pengikutnya.

Ketujuh, Teori transaksional. Teori ini sering disebut juga sebagai teori-teori manajemen (*management theory*). Teori transaksional (*transactional theory of leadership*) berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Dasar teori-teori kepemimpinan ini pada sistem ganjaran dan hukuman. Teori-teori manajerial pun sering digunakan dalam bisnis; ketika karyawan sukses, mereka dihargai; dan ketika mereka gagal, mereka ditegur atau dihukum. Karena teori transaksional dipandang identik dengan teori manajemen.

Kedelapan, Teori transformasional. Teori ini sering disebut dengan teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota-anggotanya dalam memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral yang jelas.

Pada dasarnya kesemua teori kepemimpinan yang telah diuraikan di atas dapat disesuaikan dengan kondisi dan situasi, serta bakat yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, tentu diperlukan pencermatan bagi seorang pemimpin dalam menyikapi perubahan, lebih-lebih pada era gloablisasi dan dimensi perubahan lingkungan saat ini, yang tidak mudah diprediksi.

3. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Pada dasarnya keberhasilan seseorang dalam memimpin dapat diidentifikasi dari berbagai sisi, bergantung dari konsep, gaya dan tipe kepemimpinan yang dijalankannya. Oleh sebab itu, beragamnya gaya kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula. Sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasikan dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang dipergunakan. Misalkan saja dalam kontek lembaga pendidikan Lembaga Pendidikan Islam, keberhasilan kiyai akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya terhadap santri-santrinya.

Ketika suatu proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pada dasarnya, gaya kepemimpinan itu adalah "...*the style of leaders is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people*".[126] (Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten para pemimpin yang mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang–orang itu).

Sehingga, gaya (*style*) kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang–orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mengetahui lebih jauh, pada bagian ini peneliti akan membahas gaya kepemimpinan dalam menjalankan suatu

---

[126] Paul Hersey, Blanchard and H. Kenneth, *Management of Organisational behavior: Utilizing Human Resources*, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1977), h. 135.

organisasi. Menurut Miftah Thoha ada empat gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin, yaitu Gaya kepemimpinan Kontinum, Gaya kepemimpinan managerial Grid, Gaya Kepemimpinan Tiga dimensi dari Reddin dan Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen dari Likert.[127]

Sementara itu, Keating dalam Patimah menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin secara umum terbagi ke dalam dua hal, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human relation oriented*). [128] Hal senada juga dikatakan oleh Husaini Usman. Menurutnya, gaya kepemimpinan juga meliputi dua hal, yaitu: berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan berorentasi pada bawahan atau karyawan (*employee oriented*).[129]

Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan efektif ada empat, yaitu: gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, gaya delegatif.[130] Karenanya, perilaku kepemimpinan menentukan keberhasilan suatu lembaga, organisasi ataupun komunitas tertentu. Sementara itu, perilaku pemimpin erat kaitannya dengan bawahan, karena bawahan merupakan personalia yang langsung mendapat tugas dari pimpinan. Hal ini hampir senada dengan apa yang dikemukakan oleh Blanchard dalam Patimah, bahwa gaya kepemimpinan dasar meliputi empat gaya, yaitu: (a) gaya mengarahkan (*directing*), (b) gaya melatih (*coaching*), (c) gaya mendukung (*supporting*) dan (d) gaya mendelegasikan (*delegation*).[131]

---

[127] Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2010), h. 304-314.

[128] Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam: Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: CV.Alfabeta, 2015), h. 84

[129] Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 267

[130] Paul Hersey, et.all., *Management of Organisational behavior: Utilizing Human Resources*, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1982), 135. Sementara itu, Bill Woods dalam Timpe mengklasifikasikan bahwa kepemimpinan dapat digolongkan atas beberapa golongan antara lain: (1) Secara Otokratis; (2) Secara Militeristis; (3) Secara Paternalistis; (4) Secara Kharismatis; (5) Secara Bebas "Laisses Faire"; dan (6) Secara Demokratis. Lebih lengkap lihat Dale Timpe, *Seri limit dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia, 1991), h. 122

[131] Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam*..., h. 84

Pertama, *Directing*. Gaya kepemimpinan jenis ini lebih menggambarkan jika seorang pemimpin lebih banyak memberikan petunjuk yang spesifik dan mengawasi secara ketat penyelesaian tugas. Sehingga, pola kepemimpinan yang demikian ini sangat sesuai dan cocok untuk diterapkan pada bawahan yang kinerjanya rendah namun punya komitmen cukup baik.

Kedua, *Coaching*. Gaya kepemimpinan jenis ini lebih banyak menekankan dan *directive* dan *supportive*. Maksudnya adalah, pengarahan dan pengawasan tetap dilakukan secara ketat oleh pemimpin, namun disertai dengan penjelasan keputusan, permintaan saran dari bawahan, dan dukungan akan kemajuan. Sehingga, pola kepemimpinan yang demikian ini sangat sesuai dan cocok untuk diaplikasikan pada bawahan yang memiliki kinerja yang cukup dan punya komitmen tinggi.

Ketiga, *Supporting*. Pada level gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin lebih banyak memberikan *support*, sehingga porsi *supportive* lebih banyak dari pada *directive*, khususnya untuk bawahan yang komitmennya kurang baik. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak memberikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan ke arah penyelesaian tugas-tugas mereka.

Keempat adalah *delegation*. Gaya kepemimpinan jenis ini cenderung diaplikasikan kepada karyawan atau bawahan yang sudah mendapatkan "taraf kepercayaan" dari pimpinan. Pada gaya ini, tidak hanya *directive* dan *supportive* yang diberikan. Namun, pemimpin lebih banyak menyerahkan pengambilan keputusan dan tanggung jawab kepada bawahan. Dalam menjalankan tugasnya lebih cenderung menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin.

Gaya (*style*) yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan, pada akhirnya mencerminkan sikap dan pandangannya yang merupakan bentuk (tipe) kepemimpinan yang dijalankannya. Berkaitan

dengan tipologi kepemimpinan dalam ranah pendidikan, pada dasarnya sejak dulu masih berkutat dan terbatas pada tipe-tipe kepemimpinan klasik. Tipe kepemimpinan jenis ini pada akhirnya diklasifikasikan kedalam empat tipe, yaitu: (1) tipe otoriter/otokrasi, (2) tipe laissez faire, (3) tipe demokratis, dan (4) tipe pseudo demokratis.[132]

Namun dalam praktiknya, oleh Sondang P. Siagian disinyalir bahwa gaya-gaya kepemimpinan tersebut berkembang ke dalam beberapa tipe-tipe kepemimpinan, yaitu: (a) tipe otokrasi, (b) tipe militeristis, (c) tipe paternalistik, (d) tipe karismatik, dan (e) tipe demokratis.[133] Harus diakui pula bahwa, di samping beberapa tipe kepemimpinan tersebut, masih terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar kepemimpinan, di antaranya: kepemimpinan birokratis, *people or relations-oriented leadership* (kepemimpinan berorientasi pada orang atau hubungan), *servant leadership* (kepemimpinan melayani), *task-oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi tugas), kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional.[134] Untuk lebih jelasnya, berikut ini peneliti uraikan tipe-tipe kepemimpinan, yaitu:

(a) Tipe Kepemimpinan Otokratis

Otokratis berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti pemerintah. Jadi otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri. Sehingga seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: (1) menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; (2) mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; (c) menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; (d) tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; (e) terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; (f) dalam tindakan penggerakkannya sering mempergunakan

---

[132] Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam…,* h. 85

[133] Sondang P. Siagian, *Administrasi Pendidikan Suatu Pendekatan Sistem*, (Semarang: Satya Wacana, 1997).

[134] Lebih lengkap lihat Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam…,* h. 85

pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

(b) Tipe Kepemimpinan Militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: (1) Dalam menggerakan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; (2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; (3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; (4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; (5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya; dan (6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

(c) Tipe Kepemimpinan Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut: (1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; (2) Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); (3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; (4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; (5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; (6) Dan sering bersikap maha tahu.

(d) Tipe Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan tipe ini pada dasarnya memiliki ciri khas bahwa seorang pemimpin sepenuhnya mendapatkan kepercayaan yang sangat tinggi dari para pengikutnya, sehingga apa yang diperbuatnya dianggap selalu benar. Mengapa demikian, karena para pengikutnya telah berasumsi dan memiliki anggapan bahwa pemimpin yang mereka anut selalu dekat dengan Tuhan.[135] Kharisma yaitu suatu kemampuan khusus (wahyu, *pulung*) yang ada pada diri seseorang. Kharisma tersebut melekat pada seseorang karena anugerah Tuhan Yang Maha Kuasa. Orang-orang di sekitarnya akan mengakui akan adanya

---

[135] Moch. Idhoni Anwar, *Kepemimpinan Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Angkasa, 1987), h. 7

kemampuan tersebut atas dasar kepercayaan dan pemujaan, karena mereka menganggap bahwa sumber kemampuan manusia umumnya pernah terbukti manfaat serta kegunaannya bagi masyarakat.[136]

Tipe kepemimpinan kharismatik ini biasanya dimiliki oleh tokoh-tokoh besar, utamanya bagi kiyai sebagai tokoh agama. Mereka dianggap memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang-orang yang ada di sekitarnya, sehingga logis jika kiyai yang kharismatik memiliki pengaruh yang sangat besar. Mereka dianggap mempunyai kekuatan ghoib (*supranatural*) dan kemampuan-kemapuan yang super human yang diperolehnya sebagai karunia dari Tuhan Yang Maha Kuasa.[137] Bahkan dapat diyakini oleh masyarakat dapat memancarkan berokah bagi umat yang dipimpinnya, di mana konsep barokah ini dengan kapasitasnya seorang pemimpin yang sudah dianggap memiliki karomah (kekuatan ghoib yang dimiliki oleh Tuhan Yang Maha Kuasa kepada yang dikehendaki-Nya).[138]

Sementara itu Ngalim Purwanto menjelaskan seorang pemimpin yang mempunyai kharismatik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1) Mempunyai daya tarik yang sangat besar
2) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan mengapa ia tertarik mengikuti dan mentaati pemimpin itu.
3) Dia seolah-olah memiliki kekuatan ghoib.
4) Kharismatik yang dimiliki tidak tergantung pada umur, kekayaan, kesehatan ataupun ketampanan pemimpin.[139]

Melihat apa yang terdeskripsi di atas, maka dengan meminjam istilah dari Tobroni[140] bahwa tipe kepemimpinan

---

[136] Sarjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1990), h. 311

[137] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…,* h. 51.

[138] Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai (Kasus Pondok Pesantren Tyebu Ireng)*, (Malang: Kalimasada, 1983), h. 45

[139] Ngalim Purwanto, *Adiministrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), h. 51

[140] Tobroni, "Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam: Mencari Format Baru Manajemen yang Efektif di Era Globalisasi", *dalam SOSIO-RELIGIA*, Vol. 7 No. 3, Mei 2008.

kharismatik memiliki kecenderungan dan identik dengan model kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual merupakan model kepemimpinan yang lebih mengedepankan nilai-nilai ruhani atau spiritualitas untuk mempengaruhi, mengilhami, mencerahkan, dan memberdayakan orang-orang yang dipimpin.

Selanjutnya, dalam kontek lembaga pendidikan Lembaga Pendidikan Islam, model kepemimpinan ini sangat lah. Sebab, konsep kepemimpinan spiritual adalah model kepemimpinan yang meniru atau mencontoh dan mengejawantahkan kepemimpinan Tuhan, terutama lewat sihat-sifat robbani-Nya.[141] Sementara itu, ada beberapa istilah model kepemimpinan yang mendekati konsep kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan atas nama Tuhan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Ian Percy. Ada juga istilah *the corporate mystic* yang diungkapkan oleh Hendricks dan Ludeman. Selanjutnya kepemimpinan dimensi keempat, kepemimpinan yang mengembangkan kecerdasan emosi (*emotional intellegensi*) sebagaimana
diungkapkan oleh Goleman[142], executive EQ menurut Cooper dan Sawaf, dan *powerful leaders* menurut Ary Ginanjar Agustian.[143]

---

[141] Dalam perspektif Islam, dimensi spiritualitas senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas Ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (*tauhid*). Spiritualitas bukan sesuatu yang asing bagi manusia, karena merupakan inti (*core*) kemanusiaan itu sendiri. Kalau model kepemimpinan lain perilakunya berdasarkan hal ihwal yang kasat mata (*seen*) seperti *reward* dan *punishment*, maka kepemimpinan spiritual lebih mendasarkan pada fenomena yang tidak kasat mata (*unseen*), yaitu keimanan dan hati nurani. Perilaku manusia yang kasat mata ini sesungguhnya cerminan dari hati nuraninya. Dalam sebuah hadis dikatakan bahwa kualitas manusia itu tergantung pada kualitas hatinya, dan pepatah Arab mengatakan bahwa yang lahir (*seen*) itu merupakan cermin dari yang batin (*unseen*). Lebih lengkap lihat Tobroni, "*Manajemen dan Kepemimpinan…*,h. 850

[142] Goleman mengatakan bahwa *Emotional lntelligence* merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui dan mengendalikan gejala-gejala dan informasi emosional. Lihat Daniel Goleman, *Emotional lntelligence*, (NewYork: Bantam, 1995). Selanjutnya, orang yang mampu memahami emosi dirinya dan mampu membaca emosi orang lain, dapat lebih efektif dalam pekerjaannya. Hasil riset yang dilakukan Goleman mengenai Emotional lntelligence dalam Robbins dan Judge menyatakan, bahwa Emotional lntelligence terdiri dari lima dimensi, yaitu: *pertama*, Kesadaran diri (*Self-awareness*): yaitu memahami perasaan dirinya. *Kedua*, Manajemen diri (*Self-management*), yaitu kemampuan mengendalikan emosi diri sendiri. *Ketiga*, Motivasi diri (*Self-motivation*), yaitu kemampuan untuk tetap bertahan dalam menghadapi kelemahan dan kegagalan. *Keempat*, Empati (*Empathy*), yaitu kemampuan untuk memahami perasaan orang lain. *Kelima*, Kemampuan sosial (*Social Skills*), yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi orang lain. Lebih lengkap lihat pada Robbins S.P, and Jugde T.A., *Organizational Behavior, 12th Edition*, (New Jersey: Pearson Education, lnc., 2007), h. 248

[143] Tobroni, "*Manajemen dan Kepemimpinan…*, h. 849-850

Dalam pandangan model kepemimpinan spritual, Tuhan merupakan inspirator pemimpin sejati yang selalu mengilhami, mencerahkan, membersihkan hati nurani, dan menenangkan jiwa hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Dalam perspektif Islam, kepemimpinan model ini telah melekat dalam diri Rasulullah Muhammad SAW. Dalam menjalankan kepemimpinannya, nabi telah mampu mengejawantahkan sifat-sifat Tuhan ke dalam dirinya sehingga memiliki kharisma tersendiri dan mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mendoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa, dan mengajak tanpa memerintah. Atas dasar inilah, jika seorang pemimpin mampu mengaplikasikan model kepemimpinan spiritualnya, maka dalam dirinya akan muncul tipe kepemimpinan yang kharismatik.

(e) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis. Bentuk kepemimpinan demokratis pada dasarnya menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Pemimpin demokratis adalah pemimpin yang dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak pada pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia, maka pemimpin yang demokratis akan:

1) Mengakui serta menghargai potensi anggotanya.
2) Menerima saran, pendapat dan kritik dari anggotanya.
3) Pemimpin berusaha mengsingkronkan tujuan organisasi dengan kepentingan individu anggota.
4) Pemimpin berusaha agar anggotanya lebih sukses darinya.
5) Bersikap ramah, memberi bantuan atau nasehat baik dalam masalah pribadi maupun masalah profesi.

6) Memberikan kesempatan pada anggota untuk ikut serta bertanggung jawab dan melaksanakan kepemimpinan.[144]

Sehingga gaya kepemimpinan jenis ini diaplikasikan dalam kontek lembaga pendidikan Lembaga Pendidikan Islam, maka akan nampak adanya hubungan antara kiyai dengan lembaga pendidikan yang terjalin secara harmonis yang diwujudkan dalam bentuk human *relationship*, didasari prinsip saling menghargai dan menghormati. Dari sinilah Kiyai memandang bahwa anggota atau stafnya sebagai subyek yang memilik sifat-sifat manusiawi sebagaimana dirinya. Sehingga setiap anggota diikutsertakan dalam semua kegiatan lembaga yang disesuaikan dengan situasi dan tanggung jawabnya sendiri-sendiri yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuan.

Dari sini terlihat bahwa kiyai sebagai pemimpin memandang dirinya bukan sebagai majikan, melainkan sebagai kordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen yang ada dalam lembaga pendidikan sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Dengan demikian kepemimpinan seorang kiyai dalam lembaga pendidikan akan dapat berlangsung secara mantap dengan munculnya gejala-gejala sebagai berikut:[145]

a) Organisasi dengan segenap bagiannya berjalan lancar sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor
b) Otoritas sepenuhnya dideligasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas dan kewajibannya, sehingga mereka merasa senang, puas dan aman menyandang setiap tugas dan kewajibannya.
c) Diutamakan tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama pada setiap kelompok.

Dengan begitu pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisasi dan kerja sama demi

[144] Tim Dosen Jur. Administrasi PIP IKIP Malang, *Administrasi Pendidikan IKIP* Malang, 1989), h. 268-269.
[145] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan,...* , h.55 4

pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Selanjutnya, apabila pengertian kepemimpinan pendidikan sebagaimana uraian di atas disangkutpautkan dengan pokok permasalahan yaitu kepemimpinan kiyai dalam Lembaga Pendidikan Islam, maka dapat kita kemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan lebih merujuk pada penerapan kepemimpinan dalam dunia pendidikan manapun secara umum tanpa dikhususkan untuk suatu lembaga pendidikan tertentu. Akan tetapi pada kepemimpinan kiyai dalam Lembaga Pendidikan Islam lebih merupakan penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan pendidikan secara umum tersebut. Khusus di Lembaga Pendidikan Islam disebabkan karena adanya beberapa keunikan, bahkan mungkin perbedaan dengan lembaga pendidikan pada umumnya.

(f) Tipe Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menurut Veitzal Rivai merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan atau situasi. Situasi adalah gelanggang yang terpenting bagi seorang pemimpin untuk beroperasi. Dalam penerapannya kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasikan kondisi para anggotanya.

Adapun model kepemimpinan situasional meliputi: (1) Model kepemimpinan kontigensi[146]. Dari model tersebut dapat difahami bahwa seorang pemimpin dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada salah satu perilaku saja dari waktu kewaktu melainkan didasarkan pada analisis setelah ia mempelajari situasi tertentu; (2) Model kepemimpinan

[146] Yaitu teori yang membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik dan gaya kepemimpinan apa yang tidak baik, tetapi teori ini juga mengemukakan bagaimana tindakan seorang pemimpin dalam situasi tertentu prilaku kepemimpinannya yang efektif, dengan kata lain yang membahas prilaku berdasarkan situasi. Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Haji Masagung, 1992), h. 70

situasional.[147] Pemimpin harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi dilingkungannya, tetapi kemampuan untuk mendiagnosis saja belum cukup untuk berprilaku yang efektif. Pemimpin juga harus mampu mengadakan adaptasi prilaku kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan di mana ia memperagakan kepemimpinannya. Dengan kata lain seorang pemimpin maupun manajer harus memiliki fleksibilitas yang bervariasi.

(g) Tipe Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif merupakan tipe kepemimpinan yang menggunakan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan dan memberikan orang lain suatu pengarahan tertentu terhadap keputusan- keputusan pemimpin. Menurut Koontz Dkk., bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan pemimpin yang berkonsultasi dengan bawahan-bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan dan merangsang partisipasi dari bawahannya.[148]

Sedangkan Menurut Gary Yukl, kepemimpinan partisipatif dianggap sebagi suatu jenis perilaku yang berbeda dengan prilaku yang berorientasi kepada tugas dan yang berorientasi kepada hubungan.[149] Selanjutnya Gary Yukl menambahkan beberapa prosedur pengambilan keputusan dalam kepemimpinan partisipatif, di antaranya:

1) Keputusan yang otokratif: pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.

---

[147] Menurut Hersey dan Blanchard dalam Nawawi mengatakan Model ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnostic bagi pemimpin atau manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat pada "manajer yang berhasil harus seorang pendiaknosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu". Lebih lengkap lihat Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Haji Masagung, 1992), h. 72

[148] Koontz, Dkk. Industri manajemen 2 (Assential Of Management terejemahan oleh A.Hasyim Ali) (Jakarta: Bina Aksara 1999), h. 608

[149] Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam organisasi*. Terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Prenhallindo 1998), h. 132

2) Konsultasi: pamimpin menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.
3) Keputusan bersama: pemimpin bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah tersebut, dan mengambil keputusan bersama, pemimpin tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan akhir seperti peserta lainnya.
4) Pendelegasian: pemimpin memberi kepada seorang individu atau kelompok, kekuatan serta tanggung jawab untuk membuat keputusan, pemimpin tersebut biasanya memberikan spesifikasi mengenai batas-batas mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau tidak mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.[150]

(h) Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter tergolong tipe kepemimpinan yang paling tua dan paling banyak dikenal. Kepemimpinan otroriter berlangsung dalam bentuk "*working on his grop*", karena pemimpin menempatkan dirinya di luar dan bukan menjadi bagian orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin menempatkan dirinya lebih tinggi dari semua anggota organisasinya, sebagai pihak yang memiliki hak berupa kekuasaan. Sedangkan orang yang dipimpinnya berada dalam posisi yang lebih rendah, hanya mempunyai tugas, kewajiban dan tanggung jawab.[151] Gaya kepemimpinan otoriter ini memberikan perhatian yang tinggi pada tugas dan perhatian yang rendah pada hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini selalu menetapkan kebijaksanaan dan keputusan sendiri.[152]

---

[150] *Ibid*, h. 133
[151] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* , (Yogyakarta: UGM Press,1993), h. 161
[152] E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya. 2007), h. 115

(i) Tipe Kepemimpinan Personal

Tipe kepemimpinan personal dalam pesantren adalah kepemimpinan kiyai yang mengarahkan pada sifat pribadi (personal). Menurut Rahardjo yang dikutip Najd bahwasanya kepemimpinan personal mengarah kepada segala masalah kepesantrenan bertumpu pada kiyai.[153] Dan berkat tempaan pengalamannya mendirikan pesantren sebagai realisasi cita-cita kiyai, akhirnya timbullah corak kepemimpinan yang sangat pribadi sifatnya, yang berlandaskan pada penerimaan masyarakat sekitar dan warga pesantrennya secara mutlak. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan personal hanya mungkin terjadi jika pemimpin yang terkait adalah pendiri, pemilik dan atau minimal orang yang sangat berjasa terhadap organisasi tersebut.

(j) Tipe Kepemimpinan Laisser Faire (Bebas)

Pada tipe kepemimpinan jenis ini, seorang pemimpin praktis dan tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri, ia tidak ikut berpartisipasi karena semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri.

Jadi pemimpin seperti ini pada hakekatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Tipe ini adalah tipe seorang pemimpin praktis dan tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri, ia tidak ikut berpartisipasi karena semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis. Sebab duduknya seorang direktur atau pemimpin biasanya diperoleh melalui suapan atau sistem nepotisme. Jadi pemimpin seperti ini pada hakekatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya.

[153] M.Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren*, (Jakarta: P3M. 1985), h. 138

4. **Kiyai Sebagai Pemimpin dalam Lembaga Pendidikan Islam**

   1. **Tipologi Kiyai dan Kedudukanya di Pesantren**

Sebelum menguraikan kedudukan (kepemimpinan) kiyai di pesantren, terlebih dulu akan diuraikan pengertian kiyai. Kata "Kiyai" berasal dari bahasa Jawa kuno "kiya-kiya", berarti orang yang dihormati. Sedangkan dalam pemakaiannya dipergunakan untuk: *pertama*; benda atau hewan yang dikeramatkan, seperti *kiyai Plered* (tombak), *Kiyai Rebo* dan *Kiyai Wage* (gajah di kebun binatang Gembira loka Yogyakarta). *Kedua*; orang tua pada umumnya; *ketiga*; orang yang memiliki keahlian dalam Agama Islam, yang mengajar santri di Pesantren.

Sedangkan secara terminologis menurut Manfred Ziemmek pengertian kiyai adalah "pendiri dan pemimpin sebuah pesantren sebagai muslim "terpelajar" telah membaktikan hidupnya "karena Allah SWT semata" serta menyebarluaskan dan mendalami ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan Islam. Namun pada umumnya di masyarakat kata "kiyai" disejajarkan pengertiannya dengan ulama dalam khazanah Islam.[154]

Karisma yang dimiliki kiyai merupakan salah satu kekuatan yang dapat menciptakan pengaruh dalam masyarakat. Ada dua dimensi yang perlu diperhatikan. *Pertama*; karisma yang diperoleh oleh seseorang (kiyai) secara *given*, seperti tubuh besar, suara yang keras dan mata yang tajam serta adanya ikatan genealogis dengan kiyai karismaik sebelumnya. *Kedua*; karisma yang diperoleh melalui kemampuan dalam penguasaan terhadap pengetahuan keagamaan disertai moralitas dan kepribadian yang saleh, dan kesetiaan menyantuni masyarakat. Karenanya, kiyai merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung pada kemampuan pribadi kiyainya.[155] Sehingga, semakin tinggi ilmu seorang guru, semakin banyak pula orang dari luar daerah

---

[154] Moch. Eksan, 2000 http://www.blogger.com/ diunduh pada tanggal 9 Agustus 2015.

[155] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*…, h. 93

datang untuk menuntut ilmu kepadanya dan berarti semakin besar pula pondok dan pesantrennya.[156]

Posisi kepemimpinan kiyai di pesantren lebih menekankan pada aspek kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta kedalaman ilmu agama, dan sering mengabaikan aspek manajerial. Keumuman kiyai bukan hanya sekedar pimpinan tetapi juga sebagai pemilik persantren. Posisi kiyai juga sebagai pembimbing para santri dalam segala hal, yang pada gilirannya menghasilkan peranan kiyai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya similator aspek-aspek kebudayaan dari luar, dalam keadaan seperti itu dengan sendirinya menempatkan kiyai sebagai *cultural brokers* (agen budaya).[157]

2. Sistem Peralihan dan Pola Kepemimpinan Kiyai di Pesantren

Keberadaan sang kiyai di lingkungan pesantren bak jantung bagi kehidupan manusia. Intensitas kiyai memperlihatkan peran yang otoriter disebabkan sang kiyai-lah sebagai perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin, dan bahkan juga pemilik tunggal sebuah pesantren. Sehingga banyak pesantren yang reputasinya turun, karena sang kiyai tersebut meninggal dan tidak ada penerus yang dapat menggantikannya.[158] Salah satu unsur yang dominan dalam kehidupan sebuah pesantren, kiyai mengatur irama perkembangan dan kelangsungan kehidupan suatu pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, kharismatik, dan ketrampilannya.[159] Sehingga tidak jarang sebuah pesantren tanpa memiliki manajemen pendidikan yang rapi dan teratur. Segala sesuatunya tergantung dari kebijakan kiyainya.[160]

[156] *Ibid*., h. 138

[157] Dawam Rardjo, *Pesantren dan Pembaharuan*…, h. 46 – 47.

[158] Imam Badawi, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, (Surabaya: al-Ikhlas, 1993), h. 90

[159] Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), h. 49.

[160] Mensikapi kondisi tersebut Mukti Ali pernah menyarankan agar dalam pesantren mesti ada suatu badan atau yayasan yang bertugas antara lain: untuk mengurusi pendidikan dan pengajaran pondok pesantren dan merencanakan serta melaksanakan manajemen pengembangan fisik dan keperluan pondok pesantren untuk menjamin kelangsungan dan peningkatan pondok pesantren. Lebih

"Ketergantungan" Lembaga Pendidikan Islam terhadap sang kiyai, secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap sistem peralihan kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam.

Pesantren merupakan salah satu organisasi dalam bidang pendidikan yang memiliki sistem peralihan kepemimpinan yang unik. Meski Lembaga Pendidikan Islam hidup dan berada di tengah-tengah masyarakat, namun masyarakatnya tidak memiliki hak dan wewenang untuk menentukan dan memilih kiyai sebagai pemimpin Lembaga Pendidikan Islam. Sebab, biasanya Lembaga Pendidikan Islam telah menerapkan sistem dinasti dalam menjalankan roda kepemimpinan. Di terapkannya sistem ini, tidak lain dan tidak bukan adalah sebagai ikhtiar untuk melestarikan tradisi pesantren yang telah didirikannya. Karenanya, seorang kiyai harus memikirkan kelangsungan hidup pesantren setelah ia meninggal nanti. Itulah sebabnya, kelangsungan hidup sebuah pesantren sangat bergantung pada kemampuan kiyai "*Sepuh*" untuk memperoleh seorang kiyai pengganti. Biasanya seorang kiyai pengganti diprioritaskan dari kalangan keluarga terdekat. Cara ini diyakini oleh mayoritas kiyai sebagai cara untuk mempertahankan tradisi atau kelangsungan hidup pesantren. Menurut Dhofier, cara praktis seperti ini yang sering dilakukan pesantren untuk mempertahankan tradisitradisi pesantren supaya tidak punah[161], sehingga tidak jarang sistem peralihan kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam berpatokan pada konsep *sedulur sederek*[162].

---

lengkap lihat A. Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*, (Jakarta: Rajawali Perss, 1981), h. 23-24.

[161] Biasanya, jika seorang kyai mempunyai anak laki-laki lebih dari satu, biasanya ia mengharapkan anak tertua dapat menggantikan kedudukannya sebagai pemimpin pesantren setelah ia meninggal; sedangkan anak laki-lakinya yang lain dilatih untuk dapat mendirikan suatu pesantren yang baru atau dapat menggantikan kedudukan mertuanya yang kebanyakan juga pemimpin pesantren. Kebanyakan kyai juga mengawinkan anakanak perempuannya dengan murid-muridnya yang pandai, terutama jika murid tersebut juga anak atau keluarga dekat seorang kyai. Hingga dengan demikian murid-murid tersebut dapat dipersiapkan sebagai calon potensial untuk menjadi pemimpin pesantren. Dengan cara ini, para kyai saling terjalin dalam ikatan kekerabatan yang intensitas tali temalinya sangat kuat. Lebih lengkap lihat pada Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1982), h. 61-62

[162] Dalam bahasa Jawa istilah ini mengandung makna keluarga atau kerabat. *Sadulur saderek* dapat dikelompokan kedalam 2 kelompok yaitu sedulur cedak (kerabat/keluarga dekat) dan sedulur *adoh* (kerabat/keluarga jauh). Pengelompokan ini dianggap penting sebab kerabat yang dalam kategori sedulur cedak tidak boleh saling menikah, sedangkan konsep *sedulur*

Dengan kata lain, suatu pesantren pada dasarnya sama dengan kerajaan kecil di mana kiyai merupakan sumber kekuasaan dan kewenangan absolut. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Ziemek, bahwa nama dan pengaruh pesantren yang berkaitan erat dengan masing-masing kiyai menggambarkan betapa kuatnya kemampuan dan pancaran kepribadian seorang pimpinan pesantren dalam menentukan kedudukan dan tingkatan suatu pesantren.[163] Oleh sebab itu, konsep *sedulur sederek* menjadi pola tersendiri dalam lingkungan Lembaga Pendidikan Islam untuk menentukan kepemimpinannya. Namun demikian, untuk menjadi pemimpin (kiyai) dalam Lembaga Pendidikan Islam tidaklah *segampang* itu. Seorang kiyai adalah seorang pemimpin yang mampu menciptakan teladan (*uswah*) dalam diri masyarakatnya, dia memberikan pengalaman spiritual kepada masyarakatnya, bukan hanya menciptakan adegan-adegan bagus di panggung. Karena *nyantri* bukan hanya sebuah proses belajar-mengajar, tapi peristiwa spiritual, sebuah upaya untuk mencari jati diri manusia.[164]

Sementara itu, meski kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam telah familier dengan sistem "dinasti" atau "bani" namun diakui oleh Mochammad Arif Faizin bahwa pada dasarnya terdapat tiga macam transformasi kepemimpinan di lingkungan Lembaga Pendidikan Islam, yaitu kepemimpinan tunggal kiyai, kepemimpinan dwi tunggal dan kepemimpinan kolektif.[165]

Diilustrasikan oleh Moch. Arif Faizin, dalam kepemimpinan tunggal kiyai memiliki kedudukan sebagai pengasuh sekaligus pemilik pesantren. Secara kultural kedudukan itu sama dengan kedudukan bangsawan feodal dalam

---

adoh tidak ada sangkut pautnya dengan pola pernikahan atau dapat diartikan "boleh menikah". Maka konsep sedulur adoh akan selalu berkaitaan dengan konsep perkawinan *endogamous*.

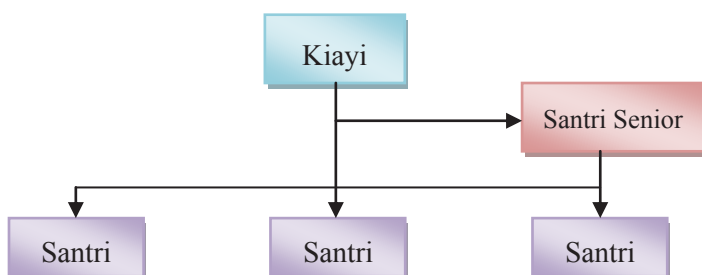
[163] Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan*..., h. 138.

[164] Ahmad Baso, "Kembali Ke Pesantren, Kembali Ke Karakter Ideologi Bangsa", dalam *Karsa*, (vol. 20 no. 1 tahun 2012), h. 9

[165] Mochammad Arif Fizin, "Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur: Studi Kualitatif Di Pesantren Lirboyo Kediri", dalam *Empirisma*, (Vol. 24 No. 2 Juli 2015), h. 243-246

kerajaan. Ibarat raja, segala *titah* kiyai menjadi kontitusi–baik tertulis maupun konvensi–yang berlaku bagi kehidupan pesantren. Dalam kepemimpinan tunggal, kiyai sebagai pemegang otoritas tunggal. Namun dalam menjalankan tugasnya, kiyai dibantu atau melibatkan santri senior yang sudah dikader sebelumnya. Pola kepemimpinan kiyai ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 2.2. Pola Kepemimpinan Tunggal

Kiayi
Santri Senior
Santri
Santri
Santri

Sementara itu dalam kepemimpinan dwi tunggal, sudah terdapat peran dari kiyai di lingkup internal maupun eksternal. Ketika menjadi atau berperan pada level internal, kiyai banyak berperan dalam membina di lingkup dalam pesantren dan tidak memegang satu pun jabatan publik. Di sisi lain, telah terdapat sosok kiyai yang memiliki peran di tingkat eksternal pesantren. Sosok Kiyai tersebut sangat dihormati dan memiliki jabatan dan pengaruh yang sudah jauh keluar dan bahkan nasional. Sehingga kedua kiyai tersebut tidak ubahnya dua sisi mata uang yang saling melengkapi. Justru kombinasi urusan internal dan eksternal inilah yang membuat Lembaga Pendidikan Islam menjadi menonjol dan tertata dengan baik–seperti yang telah diterapkan pada Lembaga Pendidikan Islam Lirboyo.

Di samping pelibatan santri senior dalam pengelolaan madrasah, pola kepemimpinan tahap dua (dwi tunggal) di Lembaga Pendidikan Islam tertumpu pada dua orang kiyai dengan pembagian peran internal dan ekternal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar. 2.3. Pola Kepemimpinan Dwi Tunggal

Kepemimpinan Dwi Tunggal

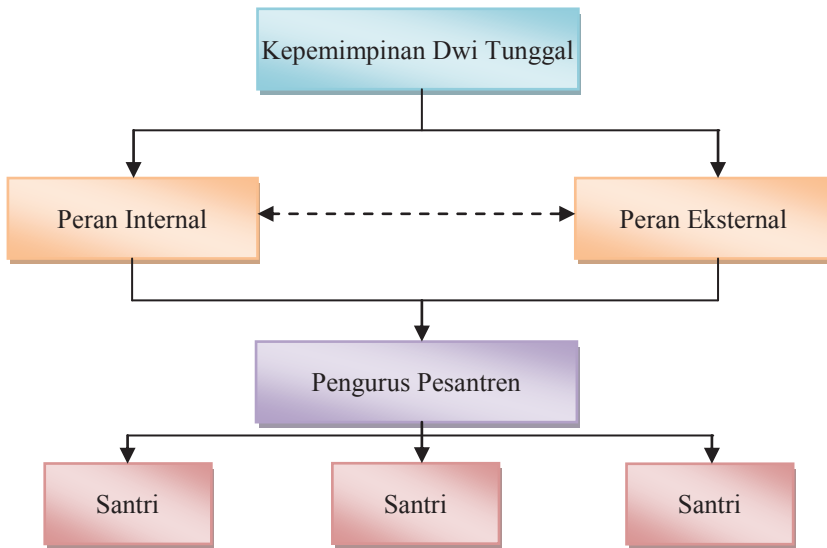
Peran Internal

Peran Eksternal

Pengurus Pesantren

Santri

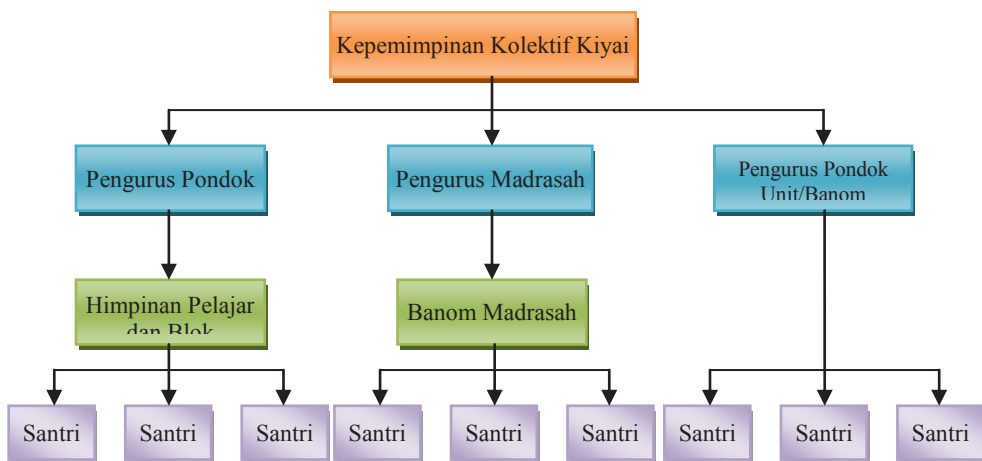
Santri

Santri

Berpijak pada dua pola kepemimpinan kiyai tersebut di atas, dapat dikatahui bahwa pada dasarnya kepemimpinan kiyai tidak mutlak dilakukan secara dinasti. Sehingga munculnya paradigma *dhurriyah bi al-nasab* dan *dhuriyyah bi al-'ilm* sebagai pengikat keluarga keturunan pendiri pesantren dan seluruh alumni santri yang ada merupakan paradigma baru yang sekaligus membantah kesimpulan para peneliti pesantren yang hanya menyimpulkan kaderisasi pemimpin pesantren hanya terbatas pada keturunan (biologis) kiyai, pesantren hanya akan diwariskan kepada keturunan langsungnya saja.[166]

Selanjutnya, matinya sebuah pesantren tidak saja karena tidak adanya generasi penerus yang mumpuni namun keberadaan generasi penerus yang berjumlah banyak juga berpotensi membuyarkan pesantren jika terjadi konflik berkepanjangan di internal pesantren tersebut. Maka untuk mengantisipasi terjadinya hal-hal tersebut maka muncul gagasan tentang model kepemimpinan bersama atau kepemimpinan kolektif.

[166] Mochammad Arif Fizin, *Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur*..., h. 245

Praktek kepemimpinan kolektif dalam Lembaga Pendidikan Islam disinyalir dapat menjawab tantangan zaman yang berkembang saat ini. Hal ini dikarenakan otoritas tunggal kiyai telah dibagi kepada beberapa kiyai yang lain sebagai anggota badan pembina. Selain itu, dalam hal wewenang mutlak sang kiyai, juga telah dibagi dan didelegasikan pada masing-masing pengurus unit, pengurus madrasah dan lembaga-lembaga otonom yang didirikan. Sejatinya, kepemimpinan kolektif kiyai di Lembaga Pendidikan Islam dapat berfungsi untuk menyelesaikan konflik internal, menjaga persatuan antar keluarga, mengembangkan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan mengevaluasi, menjawab pertanyaan, mengangkat dan memberhentikan pengurus lembaga-lembaga, unit-unit pendidikan yang didirikan dalam lingkup pesantren. Berikut ini akan penulis ilustrasikan kepemimpinan kolektif kiyai yang ada di Lembaga Pendidikan Islam:

Gambar. 2.4 Pola Kepemimpinan Kolektif Kiyai

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat penulis katakan jika kiyai dalam Lembaga Pendidikan Islam merupakan sosok dan figur sentral yang berperan. Kiyai bukan hanya pemimpin spiritual tetapi juga pemimpin Lembaga Pendidikan Islam secara

keseluruhan.[167] Sehingga wajar jika Dhofier mengatakan bahwa kiyai merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren. Karenanya, pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung pada kemampuan pribadi kiyainya.[168]

Keberadaan seorang kiyai sebagai pemimpin pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Hal ini karena kiyai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas membuat kebijakan dan merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang di asuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.[169]

Selanjutnya, keunikan lain dari kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam adalah karisma[170] sang kiyai. Dalam menjalankan kepemimpinannya, kharisma kiyai akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron-client* yang sangat erat, di mana otoritas seorang kiyai besar (dari pesantren induk) di terima di kawasan seluas propinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.[171] Dalam hal ini, Taufik Abdullah dalam Mardiyah menjelaskan bahwa "legitimasi kepemimpinan seorang kiyai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai, tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang kiyai melainkan dinilai pula dari kewibawaan

---

[167] Maunah, *Tradisi Intelektual Pesantren…*, h. 26-27.

[168] Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, Direktorat Jenderal Kelembagaan, Departemen Agama Republik Indonesia, *Dinamika Pondok Pesantren di Indonesia*, (Tidak Diterbitkan, 2005), h. 3.

[169] Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2013), h. 55.

[170] Kepemimpinan karismatik merupakan perpanjangan dari teori atribus. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Karakteristik utama dari pemimpin karismatik: 1) percaya diri, 2) suatu visi, 3) kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang, 4) keyakinan kuat mengenai visi, 5) perilaku yang diluar aturan, 6) dipahami sebagai agen perubahan, 7) kepekaan lingkungan. Lihat Veithzal Rivai, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 123-124.

[171] Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren: Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), h. 72-73.

yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi, dan seringkali dari keturunan. Karena itu dengan meminjam istilah Abdurrahman Wahid, bahwa ciri utama penampilan kiyai adalah watak karismatik yang dimilikinya. Watak karisma yang dimiliki seorang kiyai, timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kiyai di dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar.[172]

Dengan demikian, karisma yang dimiliki oleh seorang kiyai secara tidak langsung menjadi faktor yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang *indegenous* (asli), karena keberadaan kiyai sebagai pemimpin informal (*informal leader*) mempunyai pengaruh yang sangat luas dalam kehidupan masyarakat, karena kewibawaan dan karismatik yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan juga bahwa kiyai sebagai pemimpin pesantren mempunyai sifat karismatik di kalangan santri dan masyarakat.[173] Menurut Horikoshi, ada dua prasyarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang diakui dan dikenal sebagai sosok karismatik, yaitu:

a. Sifat-sifat ini harus sesuai dengan nilai-nilai ideal yang dijunjung tinggi oleh masyarakat dalam konteks budaya yang spesifik.
b. Kemampuan yang begitu tinggi itu dipandang oleh kelompok sekuler sebagai suatu yang sulit dicapai atau dipertahankan. Gagasan tentang sifat yang tidak mudah dicapai oleh masyarakat umum inilah yang kelihatan luar biasa. Dia adalah teladan yang patut untuk dicontoh dan ditaati.[174]

---

[172] Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai*..., h. 57.
[173] *Ibid*., 58
[174] Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, .1987), h. 120.

Dalam Studi Horikoshi sebagaimana dikutip oleh Dirjosantoso menunjukkan bahwa kiyai benar-benar memiliki peran yang kreatif dalam memimpin umat.[175] Perilaku kiyai yang cenderung sentris, sebagaimana yang disinggung oleh Dhofier[176], tidak menutup kemungkinan, perlahan akan bergeser dan menjadi dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa kiyai adalah faktor kunci menuju arah pengembangan sistem pendidikan di dunia pesantren. Statemen ini diperkuat oleh Rahardjo bahwa "sistem pengajaran di Lembaga Pendidikan Islam cukup bervariasi yang setiap kali dapat berkembang dan berubah". Sementara itu, munculnya variasi gaya kepemimpinan kiyai menurut Wahid, sangat berkaitan erat dengan akar kultural pesantren dan kompleksitas pengalaman kiyai.[177]

Beberapa dalil Al-Qur'an dan Hadits tentang kepemiminan antara lain sebagai berikut: Q.S. Ali Imron : 26:

قُلِ ٱللَّهُمَّ مَٰلِكَ ٱلۡمُلۡكِ تُؤۡتِي ٱلۡمُلۡكَ مَن تَشَآءُ وَتَنزِعُ ٱلۡمُلۡكَ مِمَّن تَشَآءُ وَتُعِزُّ مَن تَشَآءُ وَتُذِلُّ مَن تَشَآءُۖ بِيَدِكَ ٱلۡخَيۡرُۖ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ قَدِيرٞ ٢٦

Artinya: Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Ayat di atas menggambarkan bahwa jabatan pemimpin itu merupakan 'kehendak Allah SWT' bagi seseorang, oleh karenanya seorang pemimpin hendaknya menjalankan kepemimpinannya dalam rangka menegakkan kebenaran yang Allah SWT kehendaki.

---

[175] Pradjarta Dirdjosanjoto, *Kiyai Memelihara Umat: Kiyai Pedesaan dan Kiyai Langgar di Jawa*, (Jogjakarta: LKiS, 1999), h. 47

[176] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*…, h. 36

[177] Abdurrahman Wabid, "Pesantren sebagai Sub-KUltur Masyarakat" dalam M. Dawam Rahardjo, (ed), *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta LP3S, 1988), h. 39

Dalam ayat lain, Q.S. As Sajadah : 24 yang berbunyi:

وَجَعَلۡنَا مِنۡهُمۡ أَئِمَّةٗ يَهۡدُونَ بِأَمۡرِنَا لَمَّا صَبَرُواْۖ وَكَانُواْ بِـَٔايَٰتِنَا يُوقِنُونَ ٢٤

Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar[dalam menegakkan kebenaran]. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

Dalam Hadits disebutkan bahwa sestiap orang pada hakekatnya adalah pemimpin, dan Allah SWT akan meminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya, sebagaimana hadits berikut:

حديث عبدالله بن عمر رضى الله عنه، أنّ رسول الله صلّى الله عليه وسلّم قال كلّكم راع وكلّكم مسؤل عن رعيّته ، فالأمير راع على النّاس وهو مسؤول عنهم، والرّجل راع على أهل بيته وهومسؤل عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده راع وهى مسؤلة عنهم، والعبد راع وهو مسؤل على مال سيّده عنه، أخرجه البخارى

Artinya: Hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW *bersabda: "Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari)*

Kepemimpinan dalam Islam hendaknya berangkat dari tuntutan amanah yang diembankan oleh Allah SWT, demi memakmurkan bumi Allah SWT, dan secara kondisional memang diperlukan oleh hak asasi rakyat yang dipimpin, dalam bentuk diangkat dan dipilih oleh rakyat, tapi bukan karena ambisi, apalagi demi kepentingan pribadi, sebagaimana Hadits berikut:

حديث عبدالرّحمن إبن سمرة قال: قال النّبىّ صلّى الله عليه وسلّم: يا عبدالرّحمن لاتسأل الإمارة، إن أوتيتها عن مسئلة وكلت أليها، وإن أوتيتها من غير مسئلة أعنت عليها.

أخرجه البخارى

Artinya: Hadits diriwayatkan oleh Abdurrahman bin Samurah, ia berkata: Telah bersabda Nabi SAW: "Wahai Abdurrahman janganlah engkau mengharapkan suatu jabatan. Sesungguhnya jika jabatan itu diberi karena ambisimu maka kamu akan menanggung seluruh bebannya. Namun bila engkau ditugaskan tanpa ambisimu, maka kamu akan ditolong oleh Allah SWT SWT *untuk mengatasinya* (HR. *Imam Bukhari r.a*).

5. Manajemen Penyelenggaraan Lembaga Pendidikan Islam

a. Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam

1) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menghadapi dan menjawab tuntutan perkembangan zaman, Lembaga Pendidikan Islam sebagai salah satu lembaga pendidikan yang didalamnya menyediakan jasa pendidikan bagi masyarakat. Dalam menjawab semua tuntutan tersebut, maka Lembaga Pendidikan Islam sudah semestinya memerlukan pengembangan dan perubahan pengelolaan yang berorentasi masa depan yang kompetitif. Adapun salah satu kata kunci (*keyword*) yang dapat digunakan untuk menjadikan Lembaga Pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu menjawab segala tuntutan zaman adalah dengan cara membenahi manajemen sumber daya manusia.

Secara terpisah, A. Sihotang memaknai sumber daya manusia (SDM) sebagai berikut:[178]

a) Sumber daya manusia adalah *manusia* yang mengandung pengertian usaha kerja yang dapat disumbangkan dalam proses produksi yaitu sumber daya manusia yang mampu bekerja untuk menghasilkan barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat umum.
b) Sumber daya manusia mengandung pengertian *tenaga* manajerial atau faktor dispositif yang dimaksudkan dari sumber daya manusia itu. Adapun faktor-faktor dispositif yang dimaksudkan dari sumber daya manusia itu meliputi: (a) Kepemimpinan untuk berprestasi; (b) Perencanaan kegiatan berprestasi; (c) Pengendalian kegiatan produksi

Apa yang telah dikemukakan oleh Sihotang tersebut di atas, dapat penulis garis bawahi, jika sumber daya manusia merupakan kekuatan dan kekayaan yang dimiliki manusia sebagai penunjang dalam proses pembangunan, baik sebagai produsen yang dikembangkan untuk menaikkan produktivitas dan juga sebagai manusia yang diberi ruang sosial, ekonomi dan politik untuk mengembangkan diri secara utuh. Oleh sebab itu, SDM merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibentuk berbagai visi dan misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi diurus dan dikelola oleh manusia. Namun demikian, dalam sebuah organisasi/lembaga pendidikan sangat dibutuhkan sebuah manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya, berkaitan dengan istilah[179] dan penjelasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, sering disingkat MSDM, sebenarnya sangat variatif dan

---

[178] A. Sihotang, *Manajemen Sumbar Daya Manusia*, (Jakarta: PT Pradnya Paramita 2007), h. 8.

[179] Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaiaan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian), dan hubungan industrial.

beragam, atau tergantung dari definisi operasional yang ingin dikembangkan. Menurut Dessler, MSDM merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.[180] Oleh sebab itu, dalam MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia—bukan mesin—dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Sehingga dalam kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lainnya.

Sementara itu, Douglas dan James mendefiniskan MSDM adalah suatu proses melalui kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.[181] Sedangkan menurut Bashir Barthos, MSDM timbul sebagai suatu masalah baru pada dasawarsa 1960-an. MSDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia, baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.[182]

T. Hani Handoko memberikan pendapat tentang MSDM. Menurutnya, MSDM merupakan proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan-

---

[180] Gary Dessler, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, edisi ke-9 jilid 2, edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Indeks, 2005), h. 5.

[181] *Human Resource Management is the prosses through hican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it's goals*. Lebih lengkap lihat dalam Hall T. Douglas. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, (Scott Foresman and Company: Glenview, 1986), h. 6

[182] Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1990), h. 1

tujuan individu maupun organisasi.[183] Melengkapi hal tersebut, Husein Umar mendifinisikan MSDM sebagai seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi direalisasi secara daya guna dan adanya kegairahan kerja dari semua tenaga kerja.[184]

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu fungsi dan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja yang dilaksanakan dalam suatu organisasi untuk memudahkan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dalam mencapai tujuan individual, organisasi dan masyarakat.

Meskipun keberadaan konsep sumber daya manusia dalam kontek keagamaan tidak diragukan, akan tetapi dalam rangka meningkatkan eksistensi dan peranan Lembaga Pendidikan Islam di bidang kehidupan sosial masyarakat, sangat memerlukan perhatian yang serius. Penyediaan dan peningkatan sumber daya manusia dalam bidang manajemen kelembagaan, serta bidang-bidang yang berkaitan dengan kehidupan sosial masyarakat, mesti menjadi pertimbangan pesantren di era kekinian. Oleh sebab itu, agar budaya dan tradisi pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam tidak tercerabut dari akarnya—terlebih pada kontek perkembangan dan perubahan zaman—maka sangat diperlukan sebuah manajemen sumber daya manusia yang mumpuni.

---

[183] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 4

[184] Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1998), h. 198

e) **Prinsip dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Lembaga Pendidikan Islam dapat dikatakan sebagai "bapak" dari pendidikan Islam di Indonesia. Oleh sebab itu, mestinya pesantren didirikan selaras dengan adanya tuntutan dan kebutuhan jaman. Jika kita lihat dari perjalanan sejarah, bila dirunut kembali sesungguhnya pesantren dilahirkan atas kesadaran kewajiban dakwah Islamiyah, yakni menyebarkan dan mengembangkan ajaran Islam sekaligus mencetak kader-kader ulama (da'i).[185] Oleh sebab itu, pengelola pesantren harus mempersiapkan MSDM untuk mendukungnya. Namun sebelumnya, pengelola Lembaga Pendidikan Islam harus mengetahui prinsip-prinsip dalam MSDM. Adapun prinsip dasar MSDM menurut Hasbullah meliputi beberapa hal, yaitu:

1) Dalam pengembangan suatu lembaga pendidikan baik sekolah/ madrasah/pesantren, sumber daya manusia adalah komponen paling penting dalam menunjang berlangsungnya kegiatan, baik pendidikan maupun keorganisasian lembaga.
2) Sumber daya manusia akan berperan secara optimal, jika dikelola dengan baik, sehingga menunjang tercapainya tujuan dari lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan.
3) Kultur dan suasana organisasi lembaga pendidikan serta perilaku manajerialnya sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan pengembangan sekolah/madrasah atau pesantren.
4) Manajemen personalia di sekolah/madrasah, pesantren pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, ustadz, staf administrasi, peserta didik, orang tua) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah, madrasah, pesantren.[186]

---

[185] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Lembaga Studi Islam dan Kemasyarakatan LKIS, 1999), h. 138.

[186] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006), h. 11

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip dasar MSDM, Lembaga Pendidikan Islam akan mampu membuat konsep yang mengandung nilai-nilai dasar strategis yang proaktif dan antisipatif, dengan mempertahankan nilai-nilai dasar yang benar-benar diyakini untuk terus dipelihara serta dikembangkan. Apalagi dalam kehidupan yang modern sekarang.[187] Atas dasar inilah, maka sistem pendidikan pesantren yang jelas akan melahirkan pemikiran, karya intelektual dan ketrampilan kreatif sebagai jawaban terhadap problem masyarakat serta mampu memberikan arah perubahan yang berorientasi masa depan sehingga menghasilkan sebuah format pendidikan pesantren yang diharapkan relevan dengan tuntutan era globalisasi.

Selanjutnya, selain memperhatikan prinsip-prinsip MSDM, seyogjanya dalam menjalankan pekerjaan suatu organisasi mesti memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional. Menurut Flippo, fungsi-fungsi MSDM ada dua macam, yaitu MSDM sebagai fungsi manajemen dan MSDM sebagai fungsi operasional.[188] Adapun fungsi-fungsi tersebut akan penulis uraikan secara gamblang berikut ini:

1) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai fungsi manajemen

   Pada level ini, fungsi manajemen meliputi beberapa hal selayaknya fungsi manajemen pada umumnya, yaitu:

   (a) Perencanaan (*planning*), yang mencakup:

   1) Proses perencanaan, yang meliputi langkah-langkah:
      a) Menentukan tujuan perencanaan
      b) Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan
      c) Mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang

---

[187] Manfred Ziemek, *Pesantren Islamische Bildung Im Sozialen Wandel*, (Frankfut/M. (IKO), 1986), h. 107-108.

[188] Edwin B. Flippo, *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terj. Alponso S, (Erlangga, Jakarta, 2002), h. 5-7

d) Mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan; dan
e) Mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya.

2) Elemen Perencanaan. Dalam elemen perencanaan terdiri atas dua elemen penting, yaitu sasaran (*goals*) dan rencana (*plan*).
3) Unsur-unsur Perencanaan, meliputi:
   a) Tindakan apa yang harus dikerjakan
   b) Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
   c) Tindakan tersebut dilakukan (tempat dan lokasi)
   d) Kapan tindakan tersebut dilakukan
   e) Siapa yang akan melakukan tindakan; dan
   f) Bagaimana cara melaksanakan tindakan.
4) Klasifikasi Perencanaan, yaitu:
   a) Rencana pengembangan. Rencana-rencana ini menunjukkan arah (secara grafis) tujuan dari lembaga atau perusahaan.
   b) Rencana laba.
   c) Rencana pemakai; dan
   d) Rencana anggota-anggota manajemen. Rencana yang dirumuskan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan anggota-anggota manajemen menjadi lebih unggul.[189]
5) Tipe-tipe Perencanaan, yaitu:
   a) Perencanaan jangka panjang (*short range plans*);
   b) Perencanaan jangka pendek (*long range plans*);
   c) Perencanaan strategi;
   d) Perencanaan operasional;
   e) Perencanaan tetap; dan

---

[189] Edwin B. Flippo, *Personel Management*..., h. 60

f) Perencanaan sekali pakai.

6) Dasar-dasar Perencanaan yang baik, meliputi:
   a) *Forecasting*, proses pembuatan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang.
   b) Penggunaan skenario, meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan datang atau peristiwa yang mungkin terjadi.
   c) *Benchmarking*, perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus kinerja dan menentukan kemungkinan tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang.
   d) Partisipan dan keterlibatan, perencanaan semua orang yang mungkin akan mempengaruhi hasil dari perencanaan dan atau akan membantu mengimplementasikan perencanaan-perencanaan tersebut; dan
   e) Penggunaan staf perencana, bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mengkoordinasi sistem perencanaan untuk organisasi secara keseluruhan atau untuk salah satu komponen perencanaan yang utama.

7) Sifat rencana yang baik, yaitu:
   a) Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas;
   b) Fleksibel;
   c) Stabilitas;
   d) Ada dalam pertimbangan; dan
   e) Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan dalam organisasi.

(b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pada level pengorganisasian (*organizing*) mencakup beberapa hal, yaitu:

1) Ciri-ciri Organisasi

Ciri-ciri organisasi adalah sebagai berikut:

a) Mempunyai tujuan dan sasaran;
b) Mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati;
c) Adanya kerjasama dari sekelompok orang; dan
d) Mempunyai koordinasi tugas dan wewenang.

2) Komponen-komponen Organisasi

Ada empat komponen dari organisasi, yaitu "WERE" (*Work*, *Employees*, *Relationship* dan *Environment*).

3) Prinsip-prinsip Organisasi

Sebagaimana telah dikemukakan oleh Williams[190] bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi:

a) Organisasi mempunyai tujuan yang jelas;
b) Prinsip skala hirarki;
c) Prinsip kesatuan perintah;
d) Prinsip pendelegasian wewenang;
e) Prinsip pertanggungjawaban;
f) Prinsip pembagian pekerjaan;
g) Prinsip rentang pengendalian;
h) Prinsip fungsional;
i) Prinsip pemisahan;
j) Prinsip keseimbangan;
k) Prinsip fleksibilitas; dan
l) Prinsip kepemimpinan.

(c) Pengarahan (*directing*)

Pada level pengarahan terdapat dua fungsi yang harus dijalankan, yaitu fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahan sumber daya manusia

---

[190] William G. Cochran, *Sampling Techniques*, (Charles E., Tuttle Company Inc Japan, 1965), h. 85

agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

(d) **Pengawasan (*controlling*)**

Fungsi pengawasan meliputi beberapa hal, yaitu:

1) Tahap-tahap Pengawasan

Tahap-tahap pengawasan terdiri atas:

(a) Penentuan standar.
(b) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.
(c) Pengukuran pelaksanaan kegiatan.
(d) Pembanding pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan; dan
(e) Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan.

2) Tipe-tipe Pengawasan

Tipe pengawasan terdiri dari tiga hal, yaitu:

(a) *Feedforward Control* dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standar tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan.
(b) *Concurrent Control* merupakan proses dalam aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu sebelum suatu kegiatan dilanjutkan atau untuk menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.
(c) *Feedback Control* mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

(1) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai fungsi operasional

Pada lavel ini, fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia meliputi 6 hal, yaitu:

(a) Pengadaan (*procurement*)
(b) Pengembangan (*development*)
(c) Kompensasi (*compensation*)
(d) Integrasi (*integration*)

(e) Pemeliharaan (*maintenance*)
(f) Pemutusan Hubungan Kerja (*separation*)

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat penulis simpulkan jika fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) terdiri atas dua fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional. Sebagai fungsi manajemen , MSDM memiliki tugas yaitu: mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia, yang merupakan asset penting bagi sebuah organisasi. Sedangkan sebagai fungsi operasional meliputi; karyawan / tenaga kerja, dalam hal ini berhubungan dengan: pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Selanjutnya, untuk dapat mengembangkan SDM, pesantren pada level yang lebih baik diperlukan sebuah strategi. Untuk itulah–dengan meminjam istilah dari Sondang P. Siagian diperlukan langkah-langkah dalam pengembangan strategi tersebut. Adapun langkah-langkah tersebut, meliputi:[191]

a) Mengidentifikasi Perencanaan. Idealnya, perencanaan terjadi di setiap tipe kegiatan. Oleh sebab itu, pimpinan Lembaga Pendidikan Islam diharapkan mampu merumuskan tujuan dan menganalisis jabatan yang didalamnya tekandung *job description* dan *job specification*. Pada tahap ini, seyogjanya pemimpin pesantren dapat mengklasifikasikan atau menggolongkan jenis pekerjaan dan mampu memprediksi orang yang seperti apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut.
b) Perekrutan Tenaga Kerja. Dalam langkah kedua ini, proses perekrutan tenaga kerja oleh pimpinan Lembaga Pendidikan Islam idealnya diterjemahkan sebagai suatu proses pencarian kandidat pekerja yang potensial untuk

[191] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 30-31

menjalankan dan mengatasi lowongan dalam organisasi yang dijalankan.

c) Seleksi Sumber Daya Manusia. Pada langkah ketiga ini, pemimpin Lembaga Pendidikan Islam mestinya benar-benar mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja seperti apa yang sesuai dengan *job description* yang telah disiapkan. Berkaiatan dengan hal ini, Munro Fraser dalam B. Castetter, mensinyalir jika pemimpin dalam seleksi SDM harus mempertimbangkan beberapa hal[192] agar diharapkan menghasilkan *input* yang berkualitas supaya dalam bekerja mampu bertanggung jawab secara keahlian dan psikologis terhadap lembaga atau instansi.

d) Pelatihan dan Pengembangan SDM. Proses ini ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan prestasi yang dimiliki oleh anggota organisasi, baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.

e) Motivasi. Pemimpin pesantren harus bisa memotivasi para bawahan, agar tidak sering terjadi keluar masuk karyawan (*labour turn over*) karena imbasnya tentu akan terjadi pembengkakan biaya pada keuangan pesantren. Oleh sebab itu, para manajer dalam organisasi (terutama manajer puncak) harus selalu berusaha untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan bawahannya. Dengan demikian pemimpin pesantren yang bersangkutan akan lebih mudah meyakinkan para bawahan bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, tujuan-tujuan pribadi para bawahan itu pun akan ikut tercapai pula.

f) Menumbuhkan komitmen kerja pada bawahan. Untuk menumbuhkan komitmen kerja dalam pesantren, perlu sekali diciptakan lingkungan yang mendukung, yakni

[192] (a) *Performance*; (b) Kualifikasi pendidikan, pelatihan dan pengalaman; (c) Bakat pembawaan; (d) Motivasi; (e) Penyesuaian, maksudnya tetap stabil dalam menghadapi tekanan, dan memiliki hubungan baik dengan yang lain. Lebih lengkap lihat William B. Castetter, *The Human Resources Funcion Educational Administration*, (Columbus: Ohio Meril, 1992), h. 33

lingkungan yang terbuka dan saling percaya antara karyawan dengan pemimpin pesantren.

g) Kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan terletak pada motivasinya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menyenangi pekerjaannya sehingga lebih produktif, sehingga ia mampu menciptakan *goal-state* dan karenanya ia merasa dihargai.
h) Penilaian Kinerja. Penilaian kerja mempunyai arti sebagai proses sistematik untuk menilai segenap perilaku kerja pengelola atau pegawai dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pengelola atau pegawai.

Dalil-dalil berikut menjelaskan bahwa untuk berbuat secara terencana disenangi Allah SWT serta untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada serta berlaku adil dibutuhkan suatu keahlian dalam pengelolaannya. Dia antara dalil tersebut antara lain:

اِذَا وُسِدَ الأَمْرُ اِلَي غَيْرِ اَهْلِهِ فَنْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخارى

Artinya: Apabila suatu urusan diserahkan pada bukan ahlinya, maka tunggu saat kehancurannya (H.R. Bukhari)

Q.S. Ash Shof : 4 yang berbunyi :

إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِهِۦ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنۡيَٰنٌ مَّرۡصُوصٌ ٤

Artinya: Sesungguhnya Allah SWT menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Q.S. Al Mukminuun : 8 yang berbunyi:

وَٱلَّذِينَ هُمۡ لِأَمَٰنَٰتِهِمۡ وَعَهۡدِهِمۡ رَٰعُونَ ٨

Artimya: Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.

Dari Hadits dan ayat Al Qur'an di atas, dapat di fahami, bahwa manajemen SDM tersebut hendaknya mengarahkan SDM menjadi profesional, memiliki tujuan yang sama sebagai sebuah tim dalam mencapai tujuan, memegang amanah dan melaksanakan janjinya.

b. Manajemen Pembelajaran di Lembaga Pendidikan Islam

Manajemen pembelajaran memiliki peranan penting di setiap satuan pendidikan karena akan menentukan kualitas lulusan. Tak terkecuali pula dalam lingkup pendidikan Lembaga Pendidikan Islam, manajemen pembelajaran juga dapat berperan sebagai penentu kualitas lulusan santri-santrinya. Manajemen pembelaran itu sendiri oleh Alben Ambarita dimaknai sebagai kemampuan guru dalam mendayagunakan sumber daya yang ada, melalui kegiatan menciptakan dan mengembangkan kerja sama, sehingga terbentuk pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan di kelas secara efektif dan efisien.[193]

Selanjutnya, manajemen pembelajaran dalam arti luas berisi proses kegiatan mengelola bagaimana membelajarkan si pembelajar dengan kegiatan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan penilaian. Sementara itu, manajemen pembelajaran dalam arti sempit diartikan sebagai kegiatan yang perlu dikelola oleh guru selama terjadi proses interaksinya dengan siswa dalam pelaksanaan pembelajaran. Kemudian, pendapat yang berbeda disampaikan oleh Suryosubroto. Menurutnya, manajemen pembelajaran mempunyai pengertian kerjasama untuk mencapai tujuan proses belajar mengajar dan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem. Manajemen pembelajaran juga mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan

[193] Alben Ambarita, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2006), h. 72

belajar mengajar yang dimulai dari perencanaan, pengarahan, pemantauan dan penilaian.[194]

Standar proses menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 Tanggal 23 November 2007 tentang Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah adalah meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan jika manajemen pembelajaran di lembaga pendidikan Lembaga Pendidikan Islam merupakan sebuah kegiatan pendidikan yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian atau evaluasi pelaksanaan pembelajaran dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, sehingga tercipta proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Adapun penjelasan mengenai perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran adalah sebagai berikut:

a. Pengertian Perencanaan Pembelajaran

Perencanaan pembelajaran merupakan hal penting untuk memulai kegiatan pembelajaran dan mempengaruhi proses keberhasilan pendidikan. Alben Ambarita menjelaskan bahwa perencanaan pembelajaran berkaitan dengan kemampuan untuk membuat keputusan tentang pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi pembelajaran.[195] Perencanaan pembelajaran merupakan tugas penting guru untuk mempertimbangkan tentang siapa mengerjakan apa, kapan dilaksanakan dan bagaimana melaksanakannya, perintah pembelajaran yang terjadi, di mana kejadian terjadi, perkiraan waktu yang digunakan untuk pembelajaran, dan sumber-sumber serta bahan yang dibutuhkan.

---

[194] Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), h. 16

[195] Alben Ambarita, *Manajemen Pembelajaran*…, h. 73

Hal senada juga dikemukakan oleh Degeng menurutnya pembelajaran memiliki hakikat perencanaan atau perancangan sebagai upaya untuk membelajarkan siswa, karena siswa tidak hanya berinteraksi dengan guru sebagai salah satu sumber belajar tetapi juga berinteraksi dengan keseluruhan sumber belajar yang dipakai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan.[196] Oleh karenanya, pembelajaran memusatkan perhatian pada bagaimana membelajarkan siswa bukan apa yang dipelajari siswa.

Sementara itu, menurut Abdul Majid perencanaan pembelajaran merupakan proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pengajaran, penggunaan pendekatan dan metode pengajaran, dan penilaian dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.[197]

Berpijak pada uraian di atas, maka dapat penulis katakan jika perencanaan pembelajaran di Lembaga Pendidikan Islam adalah kegiatan awal yang dilakukan oleh pendidik atau kiyai/ustadz untuk membelajarkan santri-santrinya dengan menyusun materi pengajaran, metode mengajar, melengkapi media pengajaran dan menentukan porsi waktu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Komponen Perencanaan Pembelajaran

Komponen perencanaan pembelajaran merupakan aspek penting yang harus diperhatikan karena berkaitan dengan aktivitas pembelajaran itu sendiri, yang berhubungan dengan kebutuhan pendidik dalam mendidik peserta didik. Dikatakan oleh Alben Ambarita bahwa komponen pembelajaran merupakan hal yang utama dalam interaksi guru dan peserta didik untuk menyampaikan konsep atau keterampilan agar dikuasai peserta didik.[198]

---

[196] I Nyoman Sudana Degeng, *Teknologi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud RI, 1993), h. 2

[197] Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2009), h. 17

[198] Alben Ambarita, *Manajemen Pembelajaran*…, h. 75

Oleh sebab itu, kepala sekolah diharapkan mampu mengkoordinasikan pendidik dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, yang meliputi:

1) Penyusunan silabus, program tahunan, program semester, dan mid semester.
2) Penyusunan desain pembelajaran peserta didik
3) Penguasaan dan implementasi metode pembelajaran.
4) Penilaian sebagai uji kompetensi.
5) Kontrol dalam pencapaian indikator keberhasilan peserta didik.

Berkaitan dengan perencanaan pembelajaran, Kenneth D. Moore memberikan statemen bahwa komponen perencanaan pembelajaran meliputi beberapa hal, yaitu:

(1) Topik bahasan
(2) Tujuan pembelajaran (kompetensi dan indikator kompetensi).
(3) Materi pelajaran.
(4) Kegiatan pembelajaran.
(5) Alat atau media yang dibutuhkan.
(6) Evaluasi hasil belajar.[199]

Menurut Abdul Majid bahwa komponen penting perencanaan pembelajaran, meliputi:

(a) Apa yang akan diajarkan, pentanyaan ini menyangkut berbagai kompetensi yang akan dicapai, indikator-indikatornya, dan materi bahan ajar yang akan disampaikan.
(b) Bagaimana mengajarkannya, pertanyaan ini berkenaan dengan berbagai strategi yang akan dikembangkan dalam proses pembelajaran, termasuk pengembangan aktivitas operasional bagi siswa dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
(c) Bagaimana mengevaluasi hasil belajar, pertanyaan ini harus dijawab dengan merancang jenis evaluasi untuk

---

[199] Kenneth D. Moore, *Classroom Teaching Skill*, (New York: McGraw Hill, 2001), h. 126

mengukur daya serap siswa terhadap materi yang dipelajari.[200]

Sementara itu menurut Mulyasa, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) merupakan rencana yang menggambarkan prosedur dan manajemen pembelajaran untuk mencapai satu atau lebih kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan silabus[201]. Artinya, RPP merupakan penjabaran lebih lanjut dari silabus. Adapun langkah-langkah penyusunan RPP sebagai berikut:

(1) Mengisi kolom identitas yang terdiri dari mata pelajaran, satuan pendidikan, kelas atau semester, pertemuan.
(2) Menentukan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pertemuan yang telah ditetapkan.
(3) Menentukan standar kompetensi dan kompetensi dasar serta indikator yang akan digunakan yang terdapat pada silabus yang telah disusun.
(4) Merumuskan tujuan pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar, serta indikator yang telah ditentukan.
(5) Mengidentifikasi materi standar berdasarkan materi pokok atau pembelajaran yang terdapat dalam silabus.

---

[200] Lebih lanjut Abdul Majid menjelaskan bahwa, jika pada kurikulum 2004 memberikan kewajiban kepada guru untuk membuat Program Satuan Pembelajaran (PSP) untuk setiap pokok bahasan yang tidak hanya disampaikan pada satu kali pertemuan tetapi mungkin 2, 3, 4, sampai 5 kali pertemuan. Adapun rencana pembelajaran harian menggunakan Rencana Pembelajaran (RP) yang dibuat setiap akan mengajar. Sedangkan sejak kurikulum 2004 dikenalkan istilah silabus yaitu garis besar, ringkasan, ikhtisar, atau pokok-pokok materi pelajaran dan Rencana Pembelajaran (RP) sekarang berganti istilah menjadi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Lebih lengkap lihat Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*…, h. 97

[201] Berkaitan dengan hal ini, secara lebih khusus Mulyasa menjelaskan bahwa pengertian silabus adalah rencana pembelajaran pada suatu kelompok mata pelajaran dengan tema tertentu, yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar yang dikembangkan setiap satuan pendidikan. Silabus merupakan bagian dari kurikulum sebagai penjabaran dari standar kompetensi dan kompetensi dasar ke dalam materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi untuk penilaian hasil belajar. Adapun langkah-langkah penyusunan silabus meliputi: (1) Merumuskan kompetensi dan tujuan pembelajaran, menentukan materi standar yang memuat kompetensi dasar, materi standar, hasil belajar dan indikator hasil belajar; (2) Menentukan strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang sesuai dengan model pembelajaran; (3) Menentukan alat evaluasi berbasis kelas, alat ujian berbasis sekolah sesuai dengan visi dan misi satuan pendidikan; (4) Menganalisa kesesuaian silabus dengan pengorganisasian pengalaman belajar, dan waktu yang tersedia sesuai dengan kurikulum dan perangkatnya (kegiatan pembelajaran, pengelolaan kurikulum berbasis sekolah, kurikulum dan hasil belajar, serta penilaian berbasis kelas, dan ujian berbasis satuan pendidikan). Lebih lengkap lihat Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 176.

Materi standar merupakan uraian dari materi pokok atau pembelajaran.

(6) Menentukan metode pembelajaran yang akan digunakan.

(7) Merumuskan langkah-langkah pembelajaran yang terdiri dari kegiatan awal, inti, dan akhir.

(8) Menentukan sumber belajar yang digunakan.

(9) Menyusun kriteria penilaian, lembar pengamatan, contoh soal, dan teknik penilaian.[202]

Adapun dalam penyusunan format Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) sekurang-kurangnya memuat: tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.

Perpijak pada uraian yang ada di atas, maka dapat penulis katakan jika komponen perencanaan pembelajaran meliputi beberapa hal, yaitu: (1) Penyusunan silabus; (2) Penyusunan desain pembelajaran; (3) Metode pembelajaran; (4) Media pembelajaran; (5) Kontrol terhadap capaian kompetensi; (6) Merancang jenis evaluasi untuk mengukur kemampuan siswa menyerap materi. Namun demikian, dalam penelitian manajemen penyelenggaraan Lembaga Pendidikan Islam Al-Fatah Al-Muhajirun di Desa Negara Ratu Kecamatan Natar Lampung Selatan ini, pada aspek perencanaan pembelajaran akan difokuskan pada penyusunan desain pembelajaran, metode pembelajaran dan media pembelajaran.

c. Pelaksanaan Pembelajaran

Setelah melakukan perencanaan pembelajaran, langkah berikutnya adalah merealisasikan semua yang telah dirancang ke dalam proses belajar mengajar. Berkaitan dengan hal tersebut, Alben Ambarita menjelaskan bahwa pelaksanaan pembelajaran merupakan kegiatan menyeluruh yang mencerminkan interaksi antara *input* dinamis dan *input* statis yang dikendalikan oleh *input* manajemen.[203] Dalam

---

[202] Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 176.

[203] Alben Ambarita, *Manajemen Pembelajaran…*, h. 78

kontek pendidikan Lembaga Pendidikan Islam, *input* dinamis dapat diterjemahkan sebagai kiyai sebagai pimpinan Lembaga Pendidikan Islam, ustadz atau guru, santri (peserta didik), dan wali santri atau orang tua peserta didik. Sementara itu, *input* statis dapat diterjemahkan sebagai lingkungan Lembaga Pendidikan Islam dan sarana prasarana belajar. Sedangkan *input* manajemen merupakan seperangkat aturan yang mengendalikan interaksi *input* dinamis dan *input* statis dalam suatu proses, visi dan misi, uraian tugas ustadz dan tata tertib Lembaga Pendidikan Islam.

Sementara itu di sisi lain, Syaiful Bahri dan Aswan Zain mengatakan jika pelaksanaan pembelajaran merupakan suatu kegiatan yang bernilai edukatif mewarnai interaksi yang terjadi antara guru dan siswa.[204] Adapun dapat dikatakan sebagai proses interaksi yang bernilai edukatif, sebab dalam pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah dirumuskan sebelum pelaksanaan pembelajaran dimulai. Hal senada juga dikatakan oleh Nana Sudjana bahwa pelaksanaan pembelajaran merupakan proses yang diatur sedemikian rupa menurut langkah-langkah tertentu agar pelaksanaan mencapai hasil yang diharapkan.[205]

Bertolak dari apa yang telah terurai di atas, maka dapat penulis katakan jika pelaksanaan pembelajaran di Lembaga Pendidikan Islam adalah sebuah proses interaksi antara kiyai/ustadz (pendidik) dan para santri (peserta didik) di lingkungan belajar yang bernilai edukatif dengan memanfaatkan sarana dan prasarana belajar untuk mencapai tujuan pembelajaran yang sebelumnya telah dirumuskan.

---

[204] Syaiful Bahri dan Aswan Zain, *Setrategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 1

[205] Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2010), h. 136

d. Tahapan Pelaksanaan Pembelajaran

Berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran agar dapat berjalan secara sistematis, maka dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tahapan. Menurut Mulyasa pelaksanaan pembelajaran terdiri dari kegiatan awal, inti dan akhir.[206] Adapun rincian kegiatan tersebut meliputi:

(1) Kegiatan awal, yang terdiri dari:
   a) Menciptakan lingkungan dengan salam pembuka dan berdoa.
   b) *Preetest* yaitu peserta didik menjawab beberapa pertanyaan tentang materi pelajaran yang akan diajarkan.
   c) Menghubungkan materi yang telah dimiliki peserta didik dengan bahan atau kompetensi baru.

(2) Kegiatan inti
   a) Pengorganisasian sebagai contoh membentuk kelompok besar atau kecil.
   b) Prosedur pembelajaran contohnya terdiri dari: (1) Tanya jawab (2) Kegiatan pengamatan. (3) Melaporkan hasil pengamatan. (4) Diskusi kelompok. (5) Menyimpulkan hasil pengamatan dan diskusi. (6) Memberi contoh penerapan konsep dalam kehidupan sehari-hari. (7) Membuat rangkuman.
   c) Pembentukan kompetensi.

(3) Kegiatan akhir, meliputi:
   a) Untuk membentuk kompetensi dan memantapkan peserta didik terhadap kompetensi yang telah dipelajari bisa dilakukan dengan perenungan.
   b) *Post test* bisa dilakukan lisan atau tertulis.
   c) Menutup pembelajaran dengan berdoa.

---

[206] Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*…, h. 243

Sementara itu menurut Suryosubroto, pelaksanaan proses belajar mengajar merupakan inti dari kegiatan pendidikan, sehingga harus terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:[207]

(a) Tahapan pra Instruktusional.

Tahapan ini merupakan tahapan yang ditempuh pada saat memulai proses belajar mengajar, sehingga pendidik harus menanyakan beberapa hal kepada peserta didik, yaitu:

(1) Guru menanyakan kehadiran peserta didik dan mencatat yang tidak hadir
(2) Bertanya kepada peserta didik sampai di mana pembahasan sebelumnya.
(3) Memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya mengenai bahan pelajaran yang belum dikuasainya dari pelajaran yang sudah disampaikan.
(4) Mengajukan pertanyaan kepada peserta didik berkaitan dengan materi yang sudah diberikan.
(5) Mengulang bahan pelajaran yang lain secara singkat tetapi mencakup semua aspek bahan materi.

(b) Tahap Instruktusional.

Merupakan tahapan pemberian bahan pelajaran oleh pendidik. Hal ini dapat diidentifikasi dengan beberapa kegiatannya, yaitu:

(1) Menjelaskan kepada peserta didik tujuan pengajaran yang harus dicapai.
(2) Menjelaskan pokok materi yang akan dibahas.
(3) Membahas pokok materi yang sudah dituliskan.
(4) Pada setiap materi yang dibahas sebaiknya diberikan contoh konkret, pertanyaan, dan tugas.
(5) Penggunaan alat bantu pengajaran untuk memperjelas pembahasan pada setiap materi pelajaran.

---

[207] Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), h. 36

(6) Menyimpulkan hasil pembahasan dari semua pokok materi.

(c) Tahap Evaluasi dan Tindak Lanjut

Pada dasarnya, tahap ini bertujuan untuk mengetahui keberhasilan tahap instruktusional. Adapun kegiatan yang dilakukan adalah:

(1) Mengajukan pertanyaan kepada kelas atau kepada beberapa peserta didik mengenai semua aspek pokok materi yang telah dibahas pada tahap instruktusional.
(2) Apabila pertanyaan yang diajukan belum dapat dijawab peserta didik kurang dari 70 persen, maka pendidik harus mengulang pelajaran.
(3) Untuk memperkaya pengetahuan peserta didik mengenai materi yang dibahas, pendidik dapat memberikan tugas atau pekerjaan rumah.
(4) Akhiri pelajaran dengan menjelaskan atau memberitahukan pokok materi yang akan dibahas pada pelajaran berikutnya.

Bertolak dari teori-teori di atas, maka dapat penulis katakan jika dalam penelitian ini penulis menggunakan teori Mulyasa dengan pembagian kegiatan awal, kegiatan inti, dan kegiatan akhir untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran di Lembaga Pendidikan Islam Al-Fatah Al-Muhajirun Natar Lampung Selatan.

e. Evaluasi Pembelajaran

Dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), Pasal 58 ayat 1 telah disebutkan bahwa evaluasi hasil belajar peserta didik dilakukan oleh pendidik untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan.[208] Sehingga dalam aplikasinya, evaluasi pembelajaran benar-benar dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan pembelajaran yang telah dirumuskan

[208] Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pasal 58 ayat 1

dan direalisasikan dalam pelaksanaan pembelajaran telah tercapai atau belum.

Berkenaan dengan evaluasi pembelajaran, Suharsimi Arikunto mengatakan jika evaluasi proses pengajaran merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat atau mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.[209] Menindaklanjuti hal tersebut, Grondlund dan Linn, juga ikut berstatemen bahwa evaluasi pembelajaran merupakan suatu proses mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasi informasi secara sistematik untuk menetapkan sejauh mana ketercapaian tujuan pembelajaran.[210]

Oleh karenanya, berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat penulis katakan jika evaluasi pembelajaran di Lembaga Pendidikan Islam merupakan sebentuk aktivitas yang dilakukan oleh kiyai ataupun ustadz dalam rangka mengukur sejauh mana tujuan pembelajaran yang dilaksanakannya telah tercapai.

f. Bentuk Evaluasi Pembelajaran

Pada dasarnya, evaluasi pembelajaran mempunyai bentuk yang beragam, sesuai dengan sasaran atau target yang hendak dicapai. Menyikapi hal ini, Mohamad Ali mengklasifikasikan bentuk evaluasi pembelajaran ke dalam empat macam, yaitu:

(1) Evaluasi formatif. Evaluasi ini biasanya dilaksanakan setiap kali selesai pelaksanaan pengajaran tertentu. Manfaat adalah untuk menilai keberhasilan proses belajar mengajar untuk suatu pelajaran tertentu.

(2) Evaluasi sumatif. Evaluasi ini dilaksanakan setiap akhir pengajaran suatu program atau beberapa unit pelajaran tertentu. Sasaran yang dicapai untuk menilai

---

[209] Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h. 290

[210] Norman E. Gronlund dan Joyce E. Linn, *Measurement and Evaluation in Teaching*, (New Jersey: Mcmillan Publishing Company, 1990), h. 5

keberhasilan proses belajar atau kurikulum berdasarkan pengalaman belajar yang diperoleh siswa.

(3) Evaluasi diagnostik. Evaluasi ini dilaksanakan untuk meneliti atau mencari sebab kegagalan peserta didik dalam mempelajari mata pelajaran.

(4) Evaluasi penempatan dilakukan jika kurikulum menuntut adanya pembedaan peserta didik berdasarkan kelompok, baik keberhasilan atau program yang dipilih.[211]

Hal senada juga dikemukakan oleh Farida Yusuf Tayibnapis, bahwa evaluasi hasil belajar dapat digolongkan menjadi empat jenis, yaitu:

(a) Evaluasi Formatif, yakni evaluasi yang dilaksanakan untuk keperluan memberikan umpan balik kepada guru sebagai dasar untuk memperbaiki proses belajar mengajar dan melaksanakan pelayanan khusus bagi peserta didik. Evaluasi ini jarang dipraktekkan oleh guru-guru di sekolah sebagaimana yang seharusnya.

(b) Evaluasi Sumatif, yakni evaluasi yang dlaksanakan untuk keperluan memberikan angka kemajuan belajar peserta didik yang sekaligus dapat digunakan untuk pemberian laporan kepada orang tua, penentuan kenaikan kelas, dan sebagainya.

(c) Evaluasi Penempatan, yakni evaluasi yang dilaksanakan untuk keperluan penempatan peserta didik pada situasi belajar mengajar yang tepat, sesuai dengan tingkat kemampuan lainnya yang dimilikinya.

(d) Evaluasi Diagnostik, yakni evaluasi yang dilaksanakan untuk keperluan latar belakang (psikologi, fisik, lingkungan) dari peserta didik yang mengalami kesulitan-kesulitan dalam belajar, yang hasilnya dapat digunakan sebagai dasar dalam memecahkan kesuliatan-kesuliatan

[211] Mohamad Ali, *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, (Bandung: Sinar Baru, 1985), h. 127

tersebut. Evaluasi jenis ini erat hubungannya dengan kegiatan bimbingan dan penyuluhan di sekolah.[212]

Sementara itu, Suharsimi Arikunto secara garis besar mengklasifikasikan evaluasi pembelajaran di satuan pendidikan kedalam dua bentuk, yaitu:

(a) Tes formatif, biasanya evaluasi atau penilaian ini dapat berupa tes (soal-soal dan pertanyaan) yang dilakukan setelah satu pokok bahasan selesai dipelajari oleh peserta didik.

(b) Tes sumatif, evaluasi atau penilaian berupa tes (soal-soal dan pertanyaan) yang dilakukan setelah kegiatan belajar mengajar berlangsung dalang jangka waktu tertentu, misalnya satu semester atau satu catur wulan.[213]

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2014 Tentang pembelajaran pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah menyebutkan bahwa:

(1) Pendekatan pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (3) menggunakan pendekatan saintifik/pendekatan berbasis proses keilmuan.

(2) Pendekatan saintifik/pendekatan berbasis proses keilmuan sebagaimana dimaksud pada ayat (7) merupakan pengorganisasian pengalaman belajar dengan urutan logis meliputi proses pembelajaran:
   a. mengamati;
   b. menanya;
   c. mengumpulkan informasi/mencoba;
   d. menalar/mengasosiasi; dan
   e. mengomunikasikan.

(3) Urutan logis sebagaimana dimaksud pada ayat (8) dapat dikembangkan dan digunakan dalam satu atau lebih pertemuan.

---

[212] Farida Yusuf Tayibnapis, *Evaluasi Program*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 76-77
[213] Suharsimi Arikunto, *Manajemen Kurikulum*, (Yogyakarta: FKIP UNY, 2000), h. 89

(4) Pendekatan saintifik/pendekatan berbasis proses keilmuan sebagaimana dimaksud pada ayat (8) dilaksanakan dengan menggunakan modus pembelajaran langsung atau tidak langsung sebagai landasan dalam menerapkan berbagai strategi dan model pembelajaran sesuai dengan Kompetensi Dasar yang ingin dicapai.

Pasal 3

(1) Pembelajaran dilaksanakan dengan menggunakan RPP.

(2) RPP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disusun oleh guru dengan mengacu pada silabus dengan prinsip:
   a. memuat secara utuh kompetensi dasar sikap spiritual, sikap sosial, pengetahuan, dan keterampilan;
   b. dapat dilaksanakan dalam satu atau lebih dari satu kali pertemuan;
   c. memperhatikan perbedaan individual peserta didik;
   d. berpusat pada peserta didik;
   e. berbasis konteks;
   f. berorientasi kekinian;
   g. mengembangkan kemandirian belajar;
   h. memberikan umpan balik dan tindak lanjut pembelajaran;
   i. memiliki keterkaitan dan keterpaduan antarkompetensi dan/atau antar muatan; dan
   j. memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

(3) Prinsip sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diwujudkan dalam bentuk pembelajaran reguler, pengayaan, dan remedial.

(4) RPP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit memuat:
   a. Identitas sekolah/madrasah, mata pelajaran atau tema, kelas/semester, dan alokasi waktu;
   b. Kompetensi Inti, Kompetensi Dasar, dan indikator pencapaian kompetensi;
   c. Materi pembelajaran;

d. kegiatan pembelajaran yang meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup;
e. Penilaian, pembelajaran remedial, dan pengayaan; dan
f. Media, alat, bahan, dan sumber belajar.

(5) Indikator pencapaian kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (4) huruf b merupakan:
a. Kemampuan yang dapat diobservasi untuk disimpulkan sebagai pemenuhan Kompetensi Dasar pada Kompetensi Inti 1 dan Kompetensi Inti 2; dan
b. Kemampuan yang dapat diukur dan/atau diobservasi untuk disimpulkan sebagai pemenuhan Kompetensi Dasar pada Kompetensi Inti 3 dan Kompetensi Inti 4.

Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teori dari Suharsimi Arikunto yang membagi evaluasi pembelajaran menjadi evaluasi formatif dan evaluasi sumatif di Lembaga Pendidikan Islam Al-Fatah Al-Muhajirun Natar Lampung Selatan.

c. Manajemen Kurikulum di Lembaga Pendidikan Islam

a. Pengertian Kurikulum

Sebelum membahas kurikulum di Lembaga Pendidikan Islam, alangkah baiknya jika terlebih dulu kita mengetahui pengertian dari kurikulum. Berkaitan dengan kurikulum, terdapat beberapa pendapat, diantaranya adalah; kurikulum berasal dari bahasa Latin, yaitu *curriculum* yang berarti "bahan pengajaran"; yang berasal dari kata dasar "*currere*" yang artinya "berlari cepat dan tergesa-gesa". Masih menurut Oemar, kurikulum berasal dari bahasa Perancis; *courier*; yang berarti "berlari"[214]. Sementara itu ada juga yang mengartikan kurikulum sebagai "perlombaan" (*race*

[214] Omar Mohammad al-Toumy al-Syaibany, *Falsafah Pendidikan Islam*, Terj. Hassan Langgulung, (Jakarta: Bulan Bintang, 1997), h. 519 -522. Sementara itu, menurut Zainal Arifin, kurikulum berarti suatu jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari dari garis *start* sampai dengan *finish* untuk memperoleh medali atau penghargaan. Lebih lengkap lihat Zainal Arifin, *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. I, 2011), h. 2

cause)[215]. Selain itu, ada juga pendapat lain yang mengatakan kurikulum dapat diartikan sebagai "kumpulan subjek yang diajarkan di sekolah, atau arah suatu proses belajar.[216] Dan, ada juga yang berpendapat jika kurikulum berasal dari bahasa Inggris "*Curriculum*" berarti "susunan rencana pelajaran".[217] Sedangkan oleh Rusman, kurikulum dimaknai sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta bahan yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.[218]

Sementara itu, di dalam UU. No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah disebutkan bahwa, kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu. Melihat apa yang ada, maka kurikulum merupakan syarat mutlak yang memiliki peran sentral dalam bidang pendidikan. Sehingga Tilaar pun mengatakan jika kurikulum berupa keseluruhan program, fasilitas, dan kegiatan suatu lembaga pendidikan atau pelatihan untuk mewujudkan visi dan misi lembaganya.[219]

Dengan bertolak pada uraian sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan jika dengan kurikulum, manajemen sekolah maupun pondok pesantern dapat menentukan kebutuhan-kebutuhan lainnya yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan dalam tingkatannya. Karenanya, kurikulum harus menyentuh tiga aspek paling essensial dalam diri manusia, yaitu qalbu, akal/fikir, dan

---

[215] Clifton F. Cebtral, *The Undergraduate Curriculum : A Guide to innovation and refarm*, (Colorado, Boulder, Westive Bless, 1978), h.4

[216] William B. Ragan, *Modern Elementary Curriculum*, (Revised Edition), (USA: Rinehart and Winston, Inc, 1960), h. 3

[217] WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), h. 543

[218] Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarata: PT. RajaGrafindo Persada, Seri-II, 2009), h. 3.

[219] HAR. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000) h. 177

fisik; dengan tidak mengesampingkan kepentingan *stakeholder* dan lingkungan masyarakat sekitar.

Pada dasarnya, fungsi pendidikan nasional tercakup dalam kurikulum yang mencakup orang yang berkepentingan dengan pendidikan tersebut. Maka fungsi kurikulum:

(1) Bagi guru sebagai petunjuk dan pedoman pelaksanaan proses belajar-mengajar.
(2) Bagi para kepala sekolah dan supervisor sebagai petunjuk dan pedoman bimbingan dan pengawasan.
(3) Bagi orang tua sebagai petunjuk dan pedoman melakukan bimbingan dan pengawasan terhadap para puteranya di rumah.
(4) Bagi masyarakat dan *stakeholder* sebagai petunjuk dan pedoman untuk memberi bantuan pendidikan.
(5) Bagi pengguna jasa pendidikan sebagai petunjuk dan pedoman untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian pendidikan dengan kebutuhan-kebutuhan masyarakat di waktu yang akan datang.
(6) Bagi dunia usaha sebagai petunjuk dan pedoman penilaian kesesuaian dunia pendidikan dengan kepentingan dunia kerja atau keterampilan.
(7) Bagi siswa–menurut Alexander Inglis dalam Hamalik[220] sebagai: fungsi penyesuaian (*the adjustive function*), fungsi integrasi (*the integrating function*), fungsi diferensiasi (*the differentiating function*), fungsi persiapan (*the propaedeutic function*), fungsi pemilihan (*the selective function*), fungsi diagnostik (*the diagnostic function*).

Berdasakan uraian di atas, maka dapat penulis simpulkan kurikulum merupakan salah satu komponen utama yang digunakan pada sebuah lembaga pendidikan–baik yang bersifat umum maupun agama–sebagai acuan untuk menentukan isi pengajaran, mengarahkan proses

[220] Oemar Hamalik, *Perkembangan Kurikulum: Dasar-dasar dan Perkembangannya*, (Bandung: Mandar Maju, 1990), h. 221

mekanisme pendidikan dan juga digunakan sebagai tolok-ukur keberhasilan dan kualitas hasil pendidikan.

b. Komponen Kurikulum

Berkaitan dengan komponen kurikulum, Sukmadinata mengklasifikasikan komponen kurikulum kedalam empat hal pokok yang saling berkaitan.[221] Keempat hal pokok tersebut, yaitu:

Pertama, tujuan kurikulum yang dirumuskan berdasarkan dua hal, yaitu: (1) perkembangan tuntutan, kebutuhan dan kondisi masyarakat, (2) didasari oleh pemikiran-pemikiran dan terarah kepada pencapaian nilai-nilai filosofis, terutama falsafah negara.[222]

Kedua, komponen yang berupa isi atau materi kurikulum yang menentukan kualitas kurikulum. Untuk mencapai tujuan pengajaran yang telah ditentukan diperlukan bahan ajar. Bahan ajar tersusun atas berbagai topik dan subtopik tertentu. Tiap topik dan subtopik mengandung ide-ide pokok yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan dan tersusun dalam rancangan tertentu yang membentuk rancangan bahan ajar.[223] Bahan ajar yang dipelajari siswa sebaiknya tidak hanya berdasarkan pada buku teks pelajaran. Perlu pula penggunaan dan mengembangkan berbagai bahan ajar melalui media dan sumber belajar yang sesuai dengan topik bahasan. Demikian juga dengan keterlibatan masyarakat sekelilingnya (*community based experiental learning*) harus mulai dikembangkan secara strategis supaya menghasilkan kemampuan siswa yang terintegrasi dengan lingkungan.[224]

Ketiga, komponen metode pembelajaran yang terkandung di dalamnya strategi dan teknik pembelajaran yang berkaitan dengan siasat, cara atau sistem penyampaian isi kurikulum. Menurut Rusman, bahwa pembelajaran di

[221] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 102
[222] *Ibid.*, h. 103
[223] *Ibid.*, h. 105
[224] Rusman, *Manajemen Kurikulum*…, h. 19

dalam kelas merupakan sarana untuk melaksanakan dan menguji kurikulum; yang di dalam kegiatan tersebut semua konsep, prinsip, nilai, pengetahuan, metode, alat dan kemampuan guru diuji untuk mewujudkan bentuk kurikulum yang nyata (*actual curriculum–curriculum in action*).[225]

Keempat, komponen evaluasi yang ditujukan untuk menilai pencapaian kurikulum atau menilai proses implementasi kurikulum secara utuh yang pada akhirnnya dapat digunakan sebagai pertimbangan perbaikan dan penyempurnaan kurikulum di waktu yang akan datang. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Groundlund; bahwa evaluasi kurikulum adalah proses yang sistematis meliputi pengumpulan analisis dan interpretasi informasi/data untuk menentukan sejauh mana siswa telah mencapai tujuan pembelajaran.[226] Evaluasi dapat juga dimanfaatkan sebagai masukan dalam penentuan pengambilan kebijakan dalam pengambilan keputusan tentang kurikulum dan pendidikan. Hopkins dan Antes menyebutkan bahwa evaluasi dimaksud adalah pemeriksaan secara terus menerus untuk mendapatkan informasi yang meliputi siswa, guru, program pendidikan, dan proses belajar mengajar untuk mengetahui tingkat perubahan siswa dan ketepatan keputusan tentang gambaran siswa dan efektivitas program.

c. Pengembangan Kurikulum

Pada dasarnya, pengembangan kurikulum memiliki makna yang sangat luas. Dalam proses pengembangan kurikulum mestinya memperhatikan aspek-aspek tertentu. Menurut Nana Syaodih Sukmadinata; pengembangan kurikulum dapat diterjemahkan sebagai bentuk penyusunan kurikulum yang sama sekali baru (*curriculum-construction*). Selain itu, dapat juga diterjemahkan sebagai proses menyempurnakan kurikulum yang telah ada (*curriculum*

[225] *Ibid*., h. 74

[226] *Ibid*, h. 93 – lihat juga dalam Norman Groundlund, *Constructing Achievement Tes*, 3rd. (New York: Prentice Hall-Inc, 1982)

improvement).[227] Sementara itu, modelnya dapat berupa abstraksi dunia nyata atau representasi peristiwa kompleks atau sistem, dalam bentuk naratif, matematis, grafis serta lambang-lambang lainnya.[228]

Meski demikian, dalam melaksanakan pengembangan kurikulum yang terbaik menurut Bondi dan Wiles adalah sebuah proses yang melibatkan banyak hal, yaitu:

(1) Kemudahan suatu analisis tujuan
(2) Rancangan suatu program
(3) Penerapan serangkaian pengalaman yang berhubungan, dan
(4) Peralatan dalam evaluasi proses.[229]

Tidak jauh berbeda dengan Bondi dan Wilas, Dakir pun mengungkapkan empat unsur yang mesti diperhatikan jika melaksanakan pengembangan kurikulum, yaitu:

(a) Merencanakan, merancang dan memprogramkan bahan ajar serta pengalaman belajar
(b) Karakteristik peserta didik,
(c) Tujuan yang akan dicapai dan
(d) Kriteria-kriteria untuk mencapai tujuan.[230]

Selanjutnya, tidak ketinggalan juga Dimyati dan Mudjiono memberikan landasan-landasan agar dalam melaksanakan pengembangan kurikulum dapat berhasil sesuai dengan target yang diinginkan. Adapun ketiga unsur yang menjadi landasan tersebut adalah: (1) Nilai dasar yang merupakan falsafah dalam pendidikan manusia seutuhnya, (2) Fakta empirik yang tercermin dari pelaksanaan kurikulum, baik berdasarkan penilaian kurikulum, studi, maupun survei lainnya, dan (3) Landasan teori yang menjadi arahan pengembangan dan kerangka penyorotnya.[231] Adapun

---

[227] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*…, h. 1

[228] Wina Sanjaya, *Kajian Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2007), h. 177

[229] J., Bondi, J. dan Wiles, *Curriculum Development: A Guide to Practice*, (Columbus: Merril Publishing Company, A Bell & Howel Information Company, 1989), h. 87

[230] Dakir, *Perencanaan Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 93

[231] Dimyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006) h. 268

hal terpenting yang tidak dapat lepas dari berbagai faktor maupun aspek yang mempengaruhi dalam pengembangan kurilulum adalah cara berpikir, sistem nilai (nilai moral, keagamaan, politik, budaya, dan sosial), proses pengembangan kebutuhan peserta didik, lingkup (*scope*) dan urutan (*sequence*) bahan pelajaran, kebutuhan masyarakat maupun arah program pendidikan.[232] Aspek-aspek inilah yang perlu diperhatikan dalam pengembangan kurikulum.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat penulis katakan jika pengembangan kurikulum dilakukan sebagai proses perencanaan kurikulum agar menghasilkan rencana kurikulum yang luas dan spesifik. Sehingga dalam aplikasinya, proses ini berhubungan dengan seleksi dan organisasi berbagai komponen situasi belajar mengajar, antara lain penetapan jadwal, pengorganisasian kurikulum dan spesifikasi tujuan yang disarankan, mata pelajaran, kegiatan, sumber dan alat pengukur pengembangan kurikulum mengacu pada kreasi sumber-sumber unit, rencana unit, dan garis pelajaran kurikulum yang lainnya, untuk memudahkan proses belajar mengajarnya.

Selanjutnya, berdasarkan perkembangan dan pemikiran para ahli kurikulum, terdapat berbagai model pengembangan kurikulum. Pada setiap model memiliki karakteristik dan ciri khusus, baik pada pola desain, implementasi, evaluasi, maupun tindak lanjut dalam pembelajaran. Menyikapi hal demikian, Wina Sanjaya membagi model pengembangan kurikulum ke dalam empat model, yaitu 1) Model Tyler, 2) Model Taba, 3) Model Oliva dan 4) Model Beauchamp.[233]

Sementara itu, model yang lebih variatif diperkenalkan oleh Nana Syaodih Sukmadinata yang

---

[232] Sri Rahayu Chandrawati, *Model-model Pengembangan Kurikulum dan Fungsinya bagi Guru*, dalam http://chandrawati.wordpress.com/2009/04/20/ diakses pada 01/11/15

[233] Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktik Pengembangan Kuirkulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP),* (Jakarta; Fajar Interpratama Offset, 2008), h. 82 - 91

membagi model-model pengembangan kurikulum menjadi delapan model yaitu :

1) the Administrative (*line staff model*) Model,
2) *the Grass Roots Model*,
3) *Beauchamp's System*,
4) *the Demonstration Model*,
5) *Taba's Inverted Model*,
6) *Rongers's Interpersonal Relation Model*,
7) *the Systematic Action Reseach Model*,
8) *Emerging Technical Model.*[234]

Sedangkan Ase Suherman dkk membagi model pengembangan kurikulum menjadi lima model, yaitu:

1) Model Ralph Taylor, Model Administrative,
2) Model Grass Roots,
3) Model Demonstrasi,
4) Model Saylor, Alexander dan Lewis,
5) Model Taba's (*Inverted Model*).[235]

Ad 1 Model Ralph Taylor, Model Administrative.

Model administrasi atau line staff dianggap sebagai model yang paling awal dikenal. Disebut line staff karena pada model ini inisiatif pengembangan kurikulum dimulai dari pejabat tingkat atas (Superintendent). Pada Model Administrasi, inisiatif rekayasa pengembangan kurikulum menggunakan konsep atau prosedur administrasi dimana administrator atau pejabat pendidikan membentuk komisi pengarah yang bertugas merumuskan konsep dasar dan landasan kebijakan dan strategi utama dalam mengembangkan kurikulum. Pejabat tersebut membuat keputusan tentang kebutuhan suatu program pengembangan kurikulum dan implementasinya, lalu

[234] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*…, h. 161
[235] Ase Suherman, dkk., *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Bandung: TIM Pengembang Kurikulum dan Pembelajaran, Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan. Fak. Ilmu Pendidikan-UPI, 2006), h. 60-66

mengadakan pertemuan dengan staf lini (bawahannya) dan meminta dukungan dari dewan pendidikan (Board of education). Langkah berikutnya adalah membentuk suatu panitia pengarah yang terdiri dari pejabat administratif tingkat atas, seperti asisten superintendent, principals, supervisor, dan guru-guru inti. Panitia pengarah merumuskan rencana umum, mengembangkan panduan kerja, dan menyiapkan rumusan filsafat dan tujuan bagi seluruh sekolah didaerahnya (District). Di samping itu, panitia pengarah dapat mengikutsertakan organisasi di luar sekolah atau tokoh masyarakat sebagai panitia penasehat yang bekerja bersama dengan personel sekolah dalam rangka merumuskan berbagai rencana, petunjuk dan tujuan yang hendak dicapai.

Setelah kebijakan kurikulum dikembangkan, maka panitia pengarah memilih dan menugaskan staf pengajar sebagai panitia pelaksana (panitia kerja) yang bertanggung jawab mengkonstruksikan kurikulum. Panitia ini merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus kurikulum, isi (materi), kegiatan-kegiatan belajar dan sebagainya sesuai dengan pedoman atau acuan kebijakan yang telah ditentukan oleh panitia pengarah. Panitia mengerjakan tugasnya di luar jam kerja biasa dan tidak mendapat kompensasi. Kondisi ini diterapkan karena berkaitan dengan tanggung jawab guru untuk memahami dengan benar kurikulum dan meningkatkan mutu kurikulum itu sendiri. Selanjutnya, disusun draff kurikulum yang lebih operasional melalui penjabaran konsep kebijakan dalam tujuan operasional, penyusunan materi, strategi dan evaluasi pembelajaran, di samping itu juga menyusun pedoman umum sebagai petunjuk pelaksanaannya.

Namun ada permasalahan yang sering muncul di dalam pemilihan Model Administrasi ini, antara lain:

(1) Menuntut adanya kesiapan guru sebagai pelaksanaanya,
(2) Memerlukan internalisasi kurikulum yang dikembangkan, tentunya malalui penataran awal,
(3) Kecenderungan bersifat se arah, karena adanya sentralisasi dalam diseminasinya,
(4) Pada tahun-tahun pertama pelaksanaan, ada monitoring secara intensif dan berkelanjutan tidak dapat dihindarkan.

Ad 2 Model Grass Roots,

Model Grass Root atau akar rumput dikembangkan oleh Smith, Stanley & Shores pada tahun 1957. Model Grass Root berbeda dengan rekayasa model administrasi. Inisiatif dan upaya pengembangan kurikulum model ini berasal dari bawah. Misalnya model ini diawali oleh guru, pembina di sekolah dengan mengabaikan metode pembuatan keputusan kelompok secara demokratis dan dimulai dari bagian-bagian yang lemah kemudian diarahkan untuk memperbaiki kurikulum tertentu yang lebih spesifik atau kelas-kelas tertentu. Model ini didasarkan pada pertimbangan bahwa guru adalah perencana, pelaksana, dan juga penyempurna pengajaran dikelasnya. Sehingga terdapat perbedaan yang signifikan jika dibandingkan dengan Model Administrasi. Karena bila model Administrasi bersifat sentralisasi pada model akar rumput ini bersifat desentralisasi. Hal ini memungkinkan terjadinya kompetisi di dalam meningkatkan mutu dan sistem pendidikan, yang pada gilirannya akan menghasilkan manusia-manusia yang mandiri dan kreatif.

Menurut Agitara tahun 2009, orientasi yang demokratis dari rekayasa ini bertanggung jawab membangkitkan 2 asumsi yang sangat penting yaitu :

(1) Bahwa kurikulum hanya dapat diterapkan secara berhasil apabila guru dilibatkan secara langsung dengan proses pembuatan dan pengembangannya.

(2) Bukan hanya para profesional, tetapi murid, orang tua, anggota masyarakat lain harus dimasukkan dalam proses pengembangan kurikulum. Rekayasa ini sangat bertentangan dengan model administratif, karena inisiatif dan upaya pengembangan kurikulum model ini berasal dari bawah, dan dilakukan oleh sekelompok atau keseluruhan guru dari suatu sekolah.

Model ini lebih berorientasi kepada sifat demokratis dan desentralisasi dalam pelaksanaannya. Ada dua dalil atau ketentuan yang sebaiknya diperhatikan dalam menyusun kurikulum ini:

a. Penerapan kurikulum dapat berhasil bila guru terlibat dalam penyusunan dan pengembangannya.
b. Melibatkan para ahli, siswa, orang tua dan masyarakat

.

Ada empat prinsip pengembangan kurikulum dalam model grass root ini antara lain :

a. Kurikulum akan berkembang sebagai kewenangan profesional pada pengembangan guru.
b. Kewenangan guru dapat diperbaiki bila dilibatkan dalam revisi masalah kurikulum.
c. Bila guru dalam menentukan tujuan yang akan dicapai dalam menghadapi seleksi, definisi, pemecahan masalah dan mengevaluasi hasil, mereka perlu dipertimbangkan keterlibatannya.
d. Mempertemukan kelompok dalam tatap muka agar dapat memahami satu dengan yang lain secara lebih baik untuk mencapai konsensup prinsip dasar, tujuan dan perencanaannya.

Ad 3 Model Demonstrasi.

Dalam model demonstarsi, sejumlah guru dalam satu sekolah dituntut untuk mengorganisasikan dirinya dalam memperbaharui kurikulum dalam bentuk organisasi yang terstruktur ataupun bekerja sendiri-sendiri. Dalam model ini,

pembaharuan kurikulum dilaksanakan dalam suatu skala kecil dahulu yang kemudian diadopsikan kepada pengajar lainya. Yang diutamakan dalam model ini adalah pemberian contoh dan teladan yang baik dengan harapan agar yang didemonstrasikan akan disebarluaskan oleh guru/sekolah lain.

Ad 4 Model Saylor, Alexander dan Lewis

Model ini membentuk *curriculum planning process* (proses perencanaan kurikulum).Untuk mengerti model ini, kita harus menganalisa konsep kurikulum dan konsep rencana kurikulum mereka. Kurikulum menurut mereka adalah "*a plan for providing sets of learning opportunities for persons to be educated*" ; sebuah rencana yang menyediakan kesempatan belajar bagi orang yang akan dididik. Namun, rencana kurikulum tidak dapat dimengerti sebagai sebuah dokumen tetapi lebih sebagai beberapa rencana yang lebih kecil untuk porsi atau bagian kurikulum tertentu. Pengembangan kurikulum model Saylor, Alexander dan Lewis ini dilakukan tiga tahap, yakni:

1) Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Bidang Kegiatan

Model ini menunjukkan bahwa perencana kurikulum mulai dengan menentukan atau menetapkan tujuan sasaran pendidikan yang khusus dan utama yang akan mereka capai. Saylor, Alexander dan Lewis, mengklasifikasi serangkaian tujuan ke dalam empat (4) bidang kegiatan dimana pembelajaran terjadi, yaitu : perkembangan pribadi, kompetensi social, ketrampilan yang berkelanjutan dan spesialisasi. Setelah tujuan dan sasarn serta bidang kegiatan ditetapkan, perencana memulai proses merancang kurikulum. Diputuskan kesempatan belajar yang tepat bagi masing-masing bidang kegiatan dan bagaimana serta kapan kesempatan ini akan disediakan.

2) Menetapkan Cara Pengajaran

Setelah rancangan dibuat (mungkin lebih dari satu rancangan), guru-guru yang menjadi bagian dari rencana kurikulum, harus membuat rencana pengajaran. Mereka memilih metode bagaimana kurikulum dapat dihubungkan dengan pelajar. Guru pada tahap ini harus dikenalkan dengan istilah tujuan pengajaran. Sehingga guru dapat memerinci tujuan pengajaran sebelum memilih strategi atau cara presentasi.

3) Menetapkan Evaluasi

Akhirnya perencana kurikulum dan guru terlibat dalam evaluasi. Mereka harus memilih teknik evaluasi yang akan digunakan. Saylor, Alexander dan Lewis mengajukan suatu rancangan yang mengijinkan : (1) evaluasi dari seluruh program pendidikan sekolah, termasuk tujuan, subtujuan, dan sasaran; keefektifan pengajaran akan pencapaian siswa dalam bagian tertentu dari program, juga (2) evaluasi dari program evaluasi itu sendiri. Proses evaluasi memungkinkan perencana kurikulum menetapkan apakah tujuan sekolah dan tujuan pengajaran telah tercapai.

Ad 5 Model Taba's (*Inverted Model*).

Pada beberapa buku karya Hilda Taba yang paling terkenal dan besar pengaruhnya adalah Curriculum Development: Theory and Pratice (1962). Dalam buku ini, Hilda Taba mengungkapkan pendekatannya untuk proses pengembangan kurikulum. Dalam pekerjaanya itu, Taba mengindetifasikan model dasar Tayler agar lebih representatif terhadap pengembangan kurikulum di berbagai sekolah. Model pengembangan kurikulum ini oleh Hilda Tiba ini berbeda dengan lazimnya yang banyak diitempuh secara yang bersifat dekduktif karena caranya induktif. Oleh Karena itu sring disebut "Model Terbalik" atau "Inverted Model" .Pengembangan kurikulum model ini diawali

dengan melakukan percobaan, penyusunan teori, dan kemudian baru ditetapkan. Hal itu diharapkan dimaksudkan untuk lebih mempertemukan antara teori dan pratik, serta menghilangkan sifat keumuman dan keabstrakan yang terjadi dalam kurikulum yang dilakukan tanpa kegiatan percobaan. Dalam pendekatanya, Taba menganjurkan untuk lebih mempunyai informasi tentang masukan (input) pada proses setiap langkah proses kurikulum, secara khusus, Taba mengajurkan untuk menggunakan pertimbangan ganda terhadap isi (organisasi kurikulum yang logis) dan individu pelajar (psikologis kurikulum). Untuk memperkuat pendapatanya, Taba mengkalim bahwa semua kurikulum disusun dari elemen-elemen dasar. Suatu kurikulum bisanya berisi seleksi dan organisasi isi; itu merupakan manisfetasi atau implikasi dari bentuk-bentuk (patterns) belajar dan mengajar. Kemudian, suatu program evaluasi dari hasil pun akan dialakukan.

Perekayasaan kurikulum secara tradisional dilakukan oleh suatu panitia yang dipilih. Panitia ini bertugas :

1. mempelajari daerah-daerah fundasional dan mengembangkan rumusan kesepakatan fundasional
2. merumuskan desain kurikulum secara menyeluruh berdasarkan kesepakatan yang telah dirumuskan
3. mengkonstruksi unit-unit kurikulum sesuai dengan kerangka desain
4. melaksanakan kurikulum pada tingkat atas.

Model Taba merupakan modifikasi dari model Tyler. Taba mempercayai bahwa guru merupakan factor utama dalam usaha pengembangan kurikulum. Menurut Taba, guru harus penuh aktif dalam pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum yang dilakukan

guru dan memposisikan guru sebagai innovator dalam pengembangan kurikulum merupakan karakteristik dalam model pengembangan Taba. Dalam pengembangannya, model ini bersifat induktif, berbeda dengan model tradisional yang deduktif. Langkah-langkahnya yaitu :

1. Mengadakan unit-unit eksperimen bersama dengan guru-guru

Dalam kegiatan ini perlu mempersiapkan (a) perencanaan berdasarkan pada teori-teori kuat, (b) eksperimen harus dilakukan di dalam kelas agar menghasilakan data empiric dan teruji. Unit eksperimen ini harus dirancang melalui tahapan, yaitu :

1) Mendiagnosis kebutuhan.
2) Merumuskan tujuan-tujuan khusus.
3) Memilih isi.
4) Mengorganisasi isi.
5) Memilih pengalaman belajar.
6) Mengevaluasi.
7) Melihat sekuens dan keseimbangan.

2. Menguji unit eksperimen

Unit yang sudah dihasilkan pada langkah pertama diuji cobakan di kelas-kelas eksperimen pada berbagai situasi dan kondisi belajar.Pengujian dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan kepraktisan sehingga dapat menghimpun data untuk penyempurnaan.

3. Mengadakan revisi dan konsolidasi

Perbaikan dan penyempurnaan dilakukan berdasarkan pada pada data yang dihimpun sebelumnya. Dilakukan juga konsolidasi, yaitu penarikan kesimpulan pada hal-hal yang bersifat umum dan konsistensi teori

yang digunakan. Produk dari langkah ini adalah berupa teaching learning unit yang telah teruji di lapangan.

4. Pengembangan keseluruhan kerangka kurikulum (developing a framework)

Apabila kegiatan penyempurnaan dan konsolidasi telah diperoleh sifatnya yang lebih menyeluruh atau berlaku lebih luas, hal itu harus dikaji oleh para ahli kurikulum. Ada beberapa pertanyaan yang perlu dijawab : a) apakah lingkup isi telah memadai? b) apakah isi telah tersusun secara logis? c) apakah pembelajaran telah memberikan peluang terhadap pengembangan intelektual, keterampilan, dan sikap? d) dan apakah konsep dasar sudah terakomodasi?.

5. Implementasi dan desiminasi

Penerapan dan penyebarluasan program kedaerahan dan sekolah-sekolah dan dilakukan pendataan tentang kesulitan serta permasalahan yang dihadapi guru-guru dilapangan. Oleh karena itu perlu diperhatikan tentang persiapan di lapangan yang berkaitan dengan aspek-aspek penerpan kurikulum.

Dalam sejarah pendidikan di Indonesia, pada rentang waktu tahun 1945 –1949 dikeluarkan 1947. Tahun 1950 – 1961, ditctapkan kurikulum 1952. Kurikulum terakhir pada masa orde lama adalah kurikulum 1964.

Masa Orde Baru lahir empat kurikulum. Kurikulum 1968 ditetapkan dan berlaku sampai tahun 1975. Selanjutnya muncul Kurikulum 1975. Pada tahun 1984 dibuat kurikulum baru dengan nama Kurikulum 1975, yang disempurnakan dengan Cara Belajar Siswa Aktif. Pada tahun 1994, dikeluarkan kurikulum baru, yakni Kurikulum 1994. Kurikulum ini menjadi kurikulum terakhir yang dikeluarkan oleh Orde I3aru.

Menurut pendapat kami. KTSP merupakan kombinasi dari model Ralph Tyler dan model Hilda Taba. Di satu sisi KTSP bersifat deduktif (Model Tyler), karena dalam KTSP tujuan pendidikan itu mengacu pada Tujuan Pendidikan Nasional. Namun, .jika dilihat dari sisi lain, KTSP bisa bersifat induktif (Model Taba), karena dalam KTSP diberikan kewenangan atau keleluasaan bagi guru untuk berpikir dan bekerja kreatif sesuai dengan kebutuhan siswa dan juga menggali potensi lingkungan. Melalui KTSP sekolah-sekolah diberi kebebasan menyusun kurikulum sendiri dengan konteks lokal, kemampuan dan kebutuhan siswa serta ketersediaan sarana prasarana.

Model dapat membantu kita membentuk konsep dari sebuah proses dengan menunjukkan prinsip-prinsip dan prosedur-prosedur tertentu. Dimana beberapa model berbentuk diagram, ada pula model yang berupa daftar langkah-langkah yang direkomendasi oleh pembuat kurikulum. Beberapa model linear, dengan pendekatan langkah demi langkah, dan ada model yang berangkat dari urutan langkah-langkah yang pasti/tetap. Ada pula model yang menawarkan pendekatan induktif dan ada yang mengikuti pendekatan deduktif. Beberapa model bersilat preskriptif, yang lain bersifat deskriptif.

Proses pendidikan di negara kita belum menekankan kemandirian dan perkembangan multidimensi individu. Karena itu, pendidikan di negara kita seharusnya menempatkan perkembangan integral anak sebagai orientasi utama. Dengan kata lain kemerdekaan individu anak tetap harus dikedepankan sebagai praktek pendidikan sejati, visi kemerdekaan tidak dapat dikontraskan dengan kepentingan kolektif dalam wadah negara. Tujuan pedagogis (yakni perkembangan anak) dan kepentingan negara harus disinergikan dalam kebijakan dan praktek pendidikan.

Selanjutnya, di dalam kurikulum terdapat organisasi kurikulum yang memiliki hubungan erat dengan pengaturan bahan pelajaran yang ada dalam kurikulum, sedangkan yang menjadi sumber bahan pelajaran dalam kurikulum adalah nilai budaya, nilai sosial, aspek siswa dan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh sebab itu, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam organisasi kurikulum, di antaranya berkaitan dengan ruang lingkup (*scope*), urutan bahan (*sequence*), kontinuitas, keseimbangan dan keterpaduan (*integrated*).[236]

Adapun menurut Evelyn J. Sowell konsep organisasi kurikulum meliputi beberapa hal, adalah:

1) *Subject matter designs*: (a) *Single subject designs*; (b) *Correlated subjects*; (c) *Broad fields*; (d) *Interdisciplinary integrated studies*; (e) *Thematic instruction.*
2) *Society-culture-based designs/social function and activities designed.*
3) *Learner-based designed*, meliputi: (a) *Organic curriculum*; (b) *Development curriculum.*
4) *Other desigs*, meliputi: (a) *Technology as curriculum*; (b) *School-to-work curriculum*; (c) *Core curriculum.*[237]

d. Prinsip dan Fungsi Manajemen Kurikulum

Di dalam manajemen kurikulum terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum, yaitu:

(1) Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat

---

[236] Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Seri II, (Jakarata: PT. RajaGrafindo Persada, 2009), h. 60.

[237] Evelyn J. Sowell, *Curriculum an Integrative Introduction*, Edisi III (New York: Pearso Education, Inc), h.135

mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.

(2) Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan demokrasi, yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.

(3) Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum, perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.

(4) Efektivitas dan efisiensi, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbngkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum sehingga kegiatan manajemen kurukulum tersebut sehingga memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relative singkat.

(5) Mengarahkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum.[238]

Selain prinsip-prinsip tersebut juga perlu dipertimbangkan kebijaksanaan pemerintah maupun departemen pendidikan, seperti Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 Tahun 2003, kurikulum pola nasional, pedoman penyelenggaraan program, kebijaksanaan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, kebijaksanaan penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan atau penerapan Kurikulum 2013, keputusan dan peraturan pemerintah yang berhubungan dengan lembaga pendidikan atau jenjang/jenis sekolah yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum agar perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum berjalan dengan efektif, efisien dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber

---

[238] Rusman, *Manajemen Kurikulum…*, h. 4.

belajar, pengalaman belajar, maupun komponen kurikulum. Ada beberapa fungsi dari manajemen kurikulum di antaranya sebagai berikut:

(1) Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
(2) Meningkatkan keadilan (*equality*) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melalui kegiatan intrakurikuler, tetapi juga perlu melalui kegiatan ekstra dan kokurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.
(3) Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
(4) Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, pengelolaan kurikulum yang professional, efektif, dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam belajar.
(5) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Di samping itu, guru maupun siswa selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.
(6) Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu pengembangan kurikulum, kurikulum yang dikelola secara professional akan melibatkan masyarakat,

khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dengan kebutuhan pembangunan daerah setempat.[239]

e. Manajemen Perencanaan Kurikulum

Maksud dari manajemen dalam perencanaan kurikulum adalah keahlian *managing* dalam arti kemampuan merencanakan dan mengorganisasikan kurikulum. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses perencanaan kurikulum adalah siapa yang bertanggung jawab dalam perencanaan kurikulum, dan bagaimana perencanaan kurikulum itu direncanakan secara professional.

Hal yang pertama dikemukakan berkenaan dengan kenyataan adanya gap atau jurang antara ide-ide strategi dan pendekatan yang dikandung oleh suatu kurikulum dengan usaha-usaha implementasinya. *Gap* ini disebabkan oleh masalah keterlibatan personal dalam perencanaan kurikulum. Keterlibatan personal ini banyak bergantung pada pendekatan perencanaan kurikulum yang dianut.

Pada pendekatan yang bersifat *administrative approach* kurikulum direncanakan oleh pihak atasan kemudian diturunkan kepada instansi-instansi bawahan sampai kepada guru-guru. Jadi *form the top down*, dari atas ke bawah atas inisiatif administrator. Dalam kondisi ini guru-guru tidak dilibatkan. Mereka lebih bersifat pasif yaitu sebagai penerima dan pelaksana di lapangan. Semua ide, gagasan dan inisiatif berasal dari pihak atasan.[240]

Sebaliknya pada pendekatan yang bersifat *grass roots approach* yaitu yang dimulai dari bawah, yakni dari pihak guru-guru atau sekolah-sekolah secara individual dengan harapan bisa meluas ke sekolah-sekolah lain. Kepala sekolah serta guru-guru dapat merencanakan kurikulum atau perubahan kurikulum karena melihat kekurangan dalam

---

[239] *Ibid*, h. 5

[240] Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. IV, 2010), h. 150.

kurikulum yang berlaku. Mereka tertarik oleh ide-ide baru mengenai kurikulum dan bersedia menerapkannya di sekolah mereka untuk meningkatkan mutu pelajaran.

Bertolak dari pandangan bahwa guru adalah manager (*the teacher as manager*), maka J.G Owen dalam Hamalik sangat menekankan perlunya keterlibatan guru dalam perencanaan kurikulum. Guru harus ikut bertanggung jawab dalam perencanaan kurikulum, karena dalam praktek mereka adalah pelaksana-pelaksana kurikulum yang sudah disusun bersama.[241]

Di Inggris gagasan ini berwujud dalam bentuk *teacher's centeres* yang dibentuk secara lokal sebagai tempat guru-guru bertemu dan berdiskusi tentang pembaharuan pendidikan. Di samping guru-guru berkumpul juga pengajar dari perguruan tinggi, pengusaha dan para konsumen lulusan sekolah.

Masalah yang kedua, bagaimana kurikulum direncanakan secara professional, J.G Owen dalam Hamalik lebih menekankan pada masalah bagaimana menganalisis kondisi-kondisi yang perlu diperhatikan sebagai faktor yang berpengaruh dalam perencanaan kurikulum. Sehingga di dalamnya terdapat dua kondisi yang perlu dianalisis setiap perencanaan kurikulum, yaitu:

(1) Kondisi sosiokultural

Kemampuan professional manajerial menuntut kemampuan untuk dapat mengolah atau memanfaatkan berbagai sumber yang ada di masyarakat, untuk dijadikan narasumber. J.G Owen dalam Hamalik menyebutkan peranan para ahli *behavior science*, karena kegiatan pendidikan merupakan kegiatan behavioral dimana di dalamnya terjadi berbagai interaksi sosial antara guru dengan murid, murid dengan murid, dan atau guru dengan murid dengan lingkungannya.

(2) Ketersediaan fasilitas

[241] *Ibid*.

Salah satu penyebab *gap* antara perencana kurikulum dengan guru-guru sebagai praktisi adalah jika kurikulum itu disusun tanpa melibatkan guru-guru, dan terlebih para perencana kurang atau bahkan tidak memperhatikan kesipan guru-guru di lapangan. Itulah sebabnya J.G Owen dalam Hamalik menyebutkan, perlunya pendekatan *from the bottom up*, yaitu pengembangan kurikulum yang berasal dari bawah ke atas.[242]

Sementara itu, menurut Peter F. Olivia, perencanaan kurikulum terjadi pada berbagai tingkatan, dan kurikulum pekerja-guru, pengawas, administrator, atau lainnya dapat terlibat dalam upaya kurikulum pada beberapa tingkat pada waktu yang sama. semua guru yang terlibat dalam perencanaan kurikulum di tingkat kelas, guru yang paling berpartisipasi dalam kurikulum. Tingkat perencanaan dimana fungsi guru dapat di konseptualisasikan sebagai sosok yang ditunjukkan.[243]

Kurikulum merupakan semua pengalaman yang mencakup yang diperoleh baik dari dalam maupun dari luar lembaga pendidikan, yang telah direncanakan secara sistematis dan terpadu, yang bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik mencapai tujuan pendidikan.

Tujuan perencanaan kurikulum dikembangkan dalam bentuk kerangka teori dan penelitian terhadap kekuatan sosial, pengembangan masyarakat, kebutuhan dan gaya belajar siswa. Beberapa keputusan harus dibuat ketika merencanakan kurikulum dan keputusan tersebut harus mengarah pada spesifikasi berdasarkan criteria. Merencanakan pembelajaran merupakan bagian yang sangat penting dalam perencanaan kurikulum karena pembelajaran

---

[242] *Ibid*., h. 151.

[243] Peter F. Olivia, *Development The Curriculum*, Ed. Ke-VI (New York: Pearso Education, Inc, 2004), h.46-47

mempunyai pengaruh terhadap siswa daripada kurikulum itu sendiri.[244]

Atas dasar inilah maka, pimpinan perlu menyusun perencanaan secara cermat, teliti, menyeluruh dan rinci, karena memiliki multi fungsi sebagai berikut :

(a) Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai pedoman atau alat manajemen, yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber peserta yang diperlukan, media penyampaiannya, tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, system control dan evaluasi, peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen organisasi.

(b) Berfungsi sebagai penggerak roda organisasi dan tata laksana untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan kurikulum yang matang besar sumbangannya terhadap pembuatan keputusan oleh pimpinan, dan oleh karenanya perlu memuat informasi kebijakan yang relevan, di samping seni kepemimpinan dan pengetahuan yang telah dimilikinya.

(c) Sebagai motivasi untuk melaksanakan sistem pendidikan sehingga mencapai hasil optimal.[245]

d. Manajemen Peserta Didik (Santri)

Kegiatan utama manajemen terletak dalam usaha administrator untuk mengatur individu-individu yang terlibat dalam suatu organisasi, sehingga memungkinkan mereka dapat menyumbangkan tenaga dan pikiran secara maksimal menuju tercapainya tujuan bersama.[246] Atas dasar inilah maka, perlu adanya manajemen peserta didik. Sebab sebagaimana diketahui, peserta didik dalam pemaknaan regulasi kependidikan merupakan anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada

---

[244] Rusman, *Manajemen Kurikulum*..., h. 21

[245] Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*…, h. 152

[246] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 15

jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.[247] Munculnya sebutan "peserta didik" dalam kontek pembelajaran diberikan kepada:

a) Peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dengan satuan pendidikan yang meliputi SD, MI atau bentuk lain yang sederajat serta pendidikan dasar lanjutan yang berbentuk SMP dan MTs, atau bentuk lain yang sederajat[248]
b) Peserta didik pada jenjang pendidikan menengah, dengan satuan pendidikan yang meliputi SMA, SMK, MA dan MAK atau bentuk lain yang sederajat.[249]
c) Pada jenjang pendidikan tinggi peserta didik disebut dengan "mahasiswa".[250]

Meskipun demikian, ketika dikaitkan dengan hak untuk mendapatkan layanan pendidikan agama, maka semua peserta didik di setiap satuan pendidikan, baik dalam jenjang pendidikan dasar, menengah dan pendidikan tinggi, pada jalur pendidikan formal dan nonformal, disebut dengan sebutan "peserta didik".[251]

Berbeda dengan hal tersebut, peserta didik dalam kontek lembaga pendidikan Islam, khususnya Lembaga Pendidikan Islam telah terjadi kesepakatan jika peserta didik disebut sebagai "santri". Sebutan ini bersifat umum bagi seluruh peserta didik

---

[247] Lihat Pasal 1 ayat (4) Undang-Undang RI no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

[248] Lihat pasal 1 ayat (7, 8, 9, 10 dan 11)) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

[249] Lihat pasal 1 ayat (12) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

[250] Lihat pasal 1 ayat (29) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan pada jalur pendidikan formal setelah pendidikan menengah yang dapat berupa program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

[251] Hal ini sesuai dengan bunyi pasal 4 ayat (2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan: Setiap peserta didik pada satuan pendidikan di semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan berhak mendapatkan pendidikan agama sesuai agama yang dianutnya dan diajar oleh pendidik yang seagama. Lihat juga pasal 1 ayat (21) Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan: Peserta didik adalah anggota Masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

pesantren, tidak ada pembatasan usia, jenjang maupun jenis kelamin mereka.[252]

Lebih luas dari itu, sebutan santri juga tidak mengikat pada tempat tinggal peserta didik. Seluruh peserta didik yang menuntut ilmu agama untuk memperbaiki pengetahuan dan perilaku mereka yang kelak ditularkan pada orang lain, mereka dinamakan santri, baik tinggal di dalam pesantren atau tinggal bersama keluarga di rumah dan setiap saat berangkat ke pesantren untuk mengikuti aktifitas pendidikan yang ada di pesantren.[253] Namun demikian, menurut Permenag RI No. 13 Tahun 2013 disebutkan bahwa dalam kontek dan terminologi pesantren, penyebutan santri dikhususkan pada peserta didik yang bermukim di pondok atau asrama pesantren.[254]

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen peserta didik (santri) merupakan penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik pada suatu lembaga pendidikan, dapat berupa sekolah, madrasah ataupun Lembaga Pendidikan Islam. Penataan dan pengaturan peserta didik dilakukan sejak, santri masuk hingga keluarnya.

Lain dari pada itu, pengaturan dan penataan tersebut dimaksudkan untuk memberikan layanan sebaik-baiknya kepada peserta didik (santri), agar mereka merasa nyaman dan betah mengikuti seluruh program pembelajaran. Yang perlu diperhatikan adalah, kegiatan penataan ini melibatkan seluruh sumber daya, baik sumber daya manusia seperti guru, kepala sekolah, peserta didik itu sendiri, wali murid, maupun sumber daya lain yang meliputi sarana, keuangan, pembelajaran dan kurikulum, menuju tercapainya tujuan dari pendidikan itu sendiri.

---

[252] Abd. Halim Subahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013), 39.

[253] Lebih jauh baca analisis KH. Saifuddin Zuhri tentang tujuan mencari ilmu untuk diamalkan oleh seorang santri dengan tujuan mendalami ilmu untuk tujuan materialistic, apalagi untuk tujuan menjatuhkan Islam seperti yang dilakukan Ch. Snouck Hurgruoje (1857-1936) dan kaum orientalis lainnya. Lebih lengkap lihat KH. Saifuddin Zuhri, *Guruku Orang-Orang Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2012), h. 213-1-4

[254] Lihat pasal 7 ayat (1) Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Keagamaan Islam.

Adapun cakupan manajemen peserta didik menurut beberapa ahli, dapat penulis kemukakan sebagai berikut: (1) Perencanaan peserta didik yang meliputi kuota daya tampung, komposisi kelas dan ukuran luas ruang belajar untuk setiap kelas; (2) Pengelompokan siswa; (3) Mencatat kegiatan administratif peserta didik, seperti kehadiran, motasi, *drof out*, pencatatan prestasi, pencatatan laporan hasil belajar, dan sebagainya; (4) Merumuskan kode etik atau tata tertib peserta didik[255]. Sementara itu, Burhannudin menambahkan, beberapa hal, yaitu: (5) Mengatur penerimaan siswa berdasarkan kriteria penerimaan siswa baru; (6) Pengaturan program bimbingan dan penyuluhan (BP); (7) Pengaturan Kepenasihatan pemilihan program studi; (8) Mengatur program kegiatan ekstra kurikuler; (9) Mengatur kegiatan organisasi siswa; (10) Pengaturan program belajar di waktu bebas[256]. Tidak ketinggalan, Gorton pun menambahkan; (11) Memberikan perhatian terhadap permasalahan disiplin peserta didik; (12) Pengaturan cara menanggulangi permasalahan disiplin peserta didik; (13) Pemberian pelayanan pribadi peserta didik, dan (14) Pengaturan program kegiatan siswa.[257]

Berdasarkan pada cakupan manajemen peserta didik sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka jika dihubungkan dengan pengertian dasar tentang manajemen peserta didik yang meliputi penataan terhadap kegiatan siswa mulai masuk sampai keluarnya dari sebuah lembaga pendidikan. Meski demikian, dapat penulis garis bawahi masih terdapat bidang kajian manajamen peserta didik, yaitu: (a) Kegiatan menganalisis daya tampung siswa; (b) Pelaksanaan orientasi siswa baru; (c) Pelepasan siswa purna studi; (d) Penyaluran siswa yang meliputi penyaluran pada pendidikan lanjutan dan

---

[255] Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 18

[256] Lihat Burhanuddin, *Analisis Administrasi*…, h. 54. Sementara itu, menurut Ali Imron Pengaturan penerimaan ini juga meliputi prosedur yang ditetapkan, sistem seleksi, dan tahapan-tahapan yang direncanakan. Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik*…, h. 18.

[257] Richard A. Gorton, *School Administration*: *Challenge and Oppurtinity for Leadership*, (USA:WM. C. Brown Company Publisher, 1976), h. 255, 274, 296 dan 320.

penyaluran pada lapangan pekerjaan; dan (e) Perkordinasian alumni.

Selanjutnya, berkaitan dengan fungsi manajemen peserta didik memiliki makna lebih luas dibandingkan dengan tujuan manajemen peserta didik. Sehingga fungsi manajemen peserta didik dapat diuraikan, sebagai berikut:

1) Sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan[258] yang berkenaan dengan peserta didik seperti: a) Pengaturan penerimaan siswa baru berdasarkan analisis daya tampung, kriteria siswa yang dapat diterima dan prosedur penerimaan siswa baru, b). Melaksanakan program bimbingan dan penyuluhan, c) Pemberian bimbingan kepada siswa dalam pemilihan program studi, d). Penglompokan siswa berdasarkan analisis yang ada di antara mereka, baik perbedaan intelegensi, tingkat pendidikan (kelas), jenis kelamin, dan sebagainya, e). Pengaturan kegiatan ekstrakurikuler berdasarkan analisis minat dan bakat siswa, f). Pengaturan kegiatan organisasi siswa, g). Pengaturan mutasi siswa, h). Penyelesaian terhadap permasalahan disiplin siswa, i). Pemberian layanan individu berdasarkan analisis kebutuhan. Administrator sekolah bidang peserta didik akan bekerja secara mudah dengan memperhatikan hasil analisis terhadap permasalahan-permasalahan yang berkenaan dengan peserta didik sebagai bidangnya. Kesalahan dalam mengambil kebijakan akan dapat ditekan sekecil mungkin dengan memperhatikan analisis tersebut.
2) Beberapa cakupan manajemen peserta didik seperti pengaturan jam belejar di luar kelas, kegiatan ekstra kurikuler dan bimbingan dan penyuluhan (BP) berfungsi sebagai pengembangan *hidden curriculum*[259] (kurikulum

---

[258] Josep L. Massie, *Essentials of Management*, 2nd edition, (New Jersey: Prentice-Hall, 1971), h. 7

[259] *Hidden curriculum* merupakan kurikulum pendidikan yang tersembunyi dan tidak terjabarkan sebagaimana kurikulum inti (*core curriculum*), akan tetapi *hidden curriculum* membantu tercapainya target core curriculum dengan menitik beratkan pada kegiatan-kegiatan yang sifatnya pendalaman dan pemahaman terhadap kandungan *core curriculum*. Kegiatan ekstra kurikuler dan bimbingan terhadap siswa dianggap sebagai *hidden curriculum* karena merupakan kegiatan yang tidak termasuk dalam *core curriculum* namun eksistensinya membantu pelaksanaan tujuan *core curriculum*.

tersembunyi). Lembaga pendidikan merupakan wahana untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Oleh karena itu bahan (materi) ajar harus meliputi seluruh aspek pengembangan peserta didik baik dalam ranah kognisi, afeksi dan psikomotor.

3) Membantu kinerja satuan lembaga pendidikan berdasarkan pembagian gugusan masalah (*substantive problems*) manajemen pendidikan yang meliputi bidang pengajaran (kurikukum), peserta didik, personalia (kepegawaian), keuangan, peralatan pengajaran (sarana pra sarana) dan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat. Masing-masing bidang memiliki cakupan kerja yang berbeda. Dengan mengetahui cakupan manajemen peserta didik, administrator sekolah akan bekerja secara proporsional dan profesional. Modal kerja seperti ini akan membantu lembaga yang bersangkutan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Demikian pula *stake holders* (murid, guru dan masyarakat umum) akan puas karena mendapatkan pelayanan yang baik dari pengelola pendidikan (administrator).

Kemudian, dalam kontek manajemen peserta didik di lingkup Lembaga Pendidikan Islam, peserta didik (santri) didudukkan sebagai aspek paling utama. Kebijakan-kebijakan yang akan diambil dan diterapkan administrator Lembaga Pendidikan Islam harus mempertimbangkan kondisi santri secara keseluruhan. Oleh karena itu, dengan meminjam istilah prinsip-prinsip menajemen peserta didik secara umum, maka terdapat sejumlah prinsip yang harus pula diterapkan dilembaga pendidikan Lembaga Pendidikan Islam. Adapun prinsip-prinsip tersebut antara lain adalah:[260]

(a) Siswa harus dipandang sebagai subyek belajar bukan sebagai obyek.
(b) Kondisi siswa sangat beragam. Berkaitan dengan keragaman kondisi siswa, Suharsimi mengidentifikasi perbedaan yang

---

Lebih lingkap lihat Jeanne H. Ballantine, *The Sosiologhy Of Education: A systematic*, (New Jersey: Prentice Hall, tt), h. 182.

[260] Depdiknas, *Panduan Manajemen Sekolah*, (tt, tp, 2000), h. 87

ada pada peserta didik ke dalam beberapa aspek yang mempengaruhinya, yaitu:

(1) Perbedaan aspek biologis.
(2) Perbedaan aspek intelektual
(3) Perbedaan aspek psikologis.[261]

Di lain kesempatan, Hasbullah menguraikan prinsip-prinsip dasar manajemen peserta didik yang mesti diperhatikan oleh pengelola lembaga pendidikan, yaitu:

(a) Siswa harus diperlukan sebagai subyek dan bukan obyek.
(b) Kaeadaan dan kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan sebagainya.
(c) Pada dasrnya siswa hanya akan termotifasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan.
(d) Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga afektif dan pisikomotorik.[262]

Dengan memperhatikan beberapa perbedaan yang terdapat pada masing-masing individu siswa tersebut, maka administrator pendidikan harus menyediakan wahana yang beragam, sehingga setiap individu dapat berkembang dengan optimal sesuai dengan potensi dirinya. Dengan demikian siswa akan termotivasi belajar apabila mereka menyenangi apa yang dipelajari.

Sekali lagi, berdasarkan uraian di atas, dalam kontek pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam, maka administrator pesantren dituntut untuk memperhatikan pengembangan kedua

---

[261] Dalam aspek ini peserta didik dibedakan berdasarkan kondisi fisik seperti besar dan kecil, tinggi dan pendek, warna kulit, rentan tubuh (daya tahan), perkembangan motorik, dan sebagainya. Perbedaan aspek biologis juga menyangkut kesehatan mata dan telinga, kondisi tangan dan kaki siswa yang semuanya berhubungan langsung dengan penerimaan materi pelajaran. Sementara itu, dalam aspek intektual meliputi kemampuan untuk bekerja dengan bilangan, menggunakan bahasa dengan, menangkap sesuatu yang baru, mengingat simbol dan lambang pelajaran, memahami hubungan, dan kemampuan untuk berfantasi. Sedangkan dalam aspek psikologi meliputi perbedaan minat, perhatian atau ketertarikan siswa, dan kemandirian siswa. Lebih lengkap lihat Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h. 92, 97 dan 103. Baca juga: Muchlis Sholihin, *Psikologi Belajar: Aplikasi Teori-Teori Belajar dalam Proses Pembelajaran*, (Yogyakarta: SUKA-Press UIN Sunan Kalaijaga, 2012), h. 20. Bandingkan juga dengan Kartini Kartono, *Psikologi Anak: Psikologi Perkembangan*, (Bandung: Mandar Maju, 1995), h. 44.

[262] Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), h. 121-122

ranah tersebut sebagai bekal bagi kehidupan santri-santrinya di tengah masyrakat. Dengan kata lain, fungsi manajemen peserta didik (santri) adalah memberikan wadah pada keanekaragaman karakter, potensi dan latar belakang para santri dalam satu pengelolaan yang memberikan kesempatan bagi mereka untuk menyalurkan minat dan bakat sesuai potensinya masing-masing.

e. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam

a. Pengertian sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan merupakan sarana penunjang bagi proses belajar mengajar. Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana mengatakan, sarana pendidikan merupakan semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar baik yang bergerak maupun tidak bergerak agar pencapian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien.[263] Sedangkan Sri Minarti mengemukakan, sarana pendidikan merupakan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk proses pendidikan, seperti meja, kursi, kelas dan media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti halaman, kebun, dan taman.[264]

Sarana pendidikan merupakan peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta media pengajaran. Sementara itu, prasarana pendidikan merupakan fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, dan jalan menuju sekolah. Jika prasarana ini dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar-mengajar seperti taman sekolah untuk mengajarkan

---

[263] Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media dan FKIP Universitas Negeri Yogyakarta, 2008), h. 273.

[264] Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 251

biologi atau halaman sekolah menjadi lapangan olahraga, maka komponen tersebut berubah posisi menjadi sarana pendidikan. Ketika prasarana difungsikan sebagai sarana, berarti prasarana tersebut menjadi komponen dasar. Akan tetapi, jika prasarana berdiri sendiri atau terpisah, berarti posisinya menjadi penunjang terhadap sarana.[265]

Berdasarkan uraian di atas, dapat penulis simpulkan jika manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan sebuah proses perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dalam rangka untuk menunjang proses pembelajaran guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Adapun tugas dan tanggungjawab dari manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah mengatur dan menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.

Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Mulyasa, bahwa kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan. karenanya, manajemen sarana prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapih, dan indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah.[266]

b. Klasifikasi Sarana dan Prasarana Pendidikan

Selanjutnya jika ditilik dari fungsi penggunaan, yaitu habis tidaknya dipakai, maka terdapat dua macam sarana pendidikan, yakni sarana pendidikan yang habis dipakai dan sarana yang tahan lama. Selain itu, jika ditilik bergerak

---

[265] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 170-171.

[266] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), h. 50

tidaknya saat digunakan, maka terdapat sarana pendidikan yang bergerak dan tidak bergerak.[267]

Sementara itu, untuk prasarana pendidikan di sekolah dapat diklasifikasikan kedalam dua hal, yaitu; *pertama*, prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium. *Kedua*, prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar. Contohnya, ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah dan tempat parkir.[268]

Berkaitan dengan klasifikasi sarana dan prasarana atau lebih mudah disebut dengan fasilitas atau benda-benda pendidikan oleh Ari H. Gunawan[269] dapat ditinjau dari fungsi, jenis, dan sifatnya, yaitu:

(1) Ditinjau dari fungsinya terhadap proses belajar mengajar (PBM), prasarana pendidikan berfungsi tidak langsung (kehadirannya tidak sangat menentukan), sedangkan sarana pendidikan berfungsi langsung (kehadirannya sangat menentukan) terhadap PBM.
(2) Ditinjau dari jenisnya, fasilitas pendidikan dapat dibedakan menjadi fasilitas fisik dan fasilitas non fisik.

---

[267] Sarana pendidikan yang habis pakai merupakan bahan atau alat yang apabila digunakan dapat habis dalam waktu yang relatif singkat. Misalnya kapur tulis, tinta printer dan lain sebagainya. Ada pula sarana pendidikan yang tahan lama yaitu bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus menerus atau berkali-kali dalam waktu yang relatif lama. Contohnya meja, kursi, computer, atlas, globe dan alat-alat olahraga. Sarana pendidikan yang bergerak merupakan sarana pendidikan yang dapat digerakkan atau dipindah-tempatkan sesuai dengan kebutuhan para pemakainya. Contohnya, meja dan kursi, lemari arsip, dan alat-alat praktik. Kemudian, untuk sarana pendidikan yang tidak bergerak adalah sarana pendidikan yang tidak dapat dipindahkan atau sangat sulit jika dipindahkan, misalnya saluran kabel listrik, saluran dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dan LCD yang dipasang permanen. Lebih lengkap lihat pada Barnawi & M. Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media 2012), h. 50.

[268] Barnawi & M. Arifin, *Manajemen Sarana*..., h. 3

[269] Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Makro*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 115.

(3) Ditinjau dari sifat barangnya, benda-benda pendidikan dapat dibedakan menjadi barang bergerak dan barang tidak bergerak, yang kesemuanya dapat mendukung pelaksanaan tugas.

Begitu variatifnya klasifikasi sarana dan prasarana, maka pengelolaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang sangat urgen di sekolah, karena keberadaannya akan sangat mendukung terhadap suksesnya proses pembelajaran di sekolah.[270] Oleh sebab itu, maka dapat dikatakan jika manajemen sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Manajemen sarana dan prasarana dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar.[271] Selain itu, manajemen sarana dan prasarana dapat juga diterjemahkan sebagai bentuk kegiatan menata, mulai dari merencanakan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pendayagunaan, pemeliharaan, penginventarisan dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah serta tepat guna dan tepat sasaran.[272]

Namun demikian, yang mesti diperhatikan dalam manajemen sarana dan prasarana di setiap lembaga pendidikan, apa yang dibutuhkan tidaklah selalu sama. Hal ini tergantung pada tingkatan sekolah, misalnya sekolah yang berbasiskan agama dan umum, baik untuk tingkat dasar, sekolah menengah, sekolah lanjutan atas. Selain itu, visi misi sekolah dan kebijakan sekolah juga mempengaruhi improvisasi sarana dan prasarana suatu sekolah.

c. Tujuan Manajemen Sarana dan Prasarana

Secara umum, tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah untuk memberikan layanan secara profesional di bidang sarana dan prasarana

[270] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi*…, h. 115-116

[271] Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006), h. 26

[272] Sobri, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), h. 61

pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan hal tersebut, Ibrahim Bafadal[273] merinci tujuan dari sarana dan prasarana, yaitu sebagai berikut:

(1) Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama. Diharapkan melalui manajemen sarana dan prasarana pendidikan semua sarana dan prasarana pendidikan yang didapatkan oleh sekolah adalah sarana dan prasarana pendidikan yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien.

(2) Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.

(3) Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua warga sekolah.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari manajemen sarana dan prasarana adalah supaya perencanaan, pengadaan, pemakaian, dan pemeliharaan sarana dan prasarana dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

d. Prinsip-prinsip Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Agar tujuan-tujuan manajemen sarana dan prasarana sekolah dapat berjalan lancar dan sempurna, Menurut Ibrahim Bafadal terdapat beberapa prinsip yang mesti diperhatikan dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan, yaitu:[274]

(1) Prinsip pencapaian tujuan

[273] Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), h. 5

[274] *Ibid.*, h. 5-6

Pada dasarnya manajemen sarana dan prasarana sekolah dilakukan dengan maksud agar semua fasilitas sekolah dalam kondisi siap pakai setiap saat.

(2) Prinsip efisiensi

Kegiatan pengadaan sarana dan prasarana sekolah dilakukan dengan perencanaan yang hati-hati, sehingga memperoleh fasilitas yang baik dengan harga yang relatif murah, pemakaiannya dilakukan dengan sebaik-baiknya, serta dilengkapi dengan petunjuk teknik penggunaannya.

(3) Prinsip administratif

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah hendaknya memperhatikan undang-undang, peraturan, intruksi dan pedoman yang telah diberlakukan oleh pemerintah.

(4) Prinsip kejelasan tanggung jawab

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah perlu adanya pengorganisasian (pembagian) kerja, serta semua tugas dan tanggung jawab semua orang yang terlibat dideskripsikan dengan jelas.

(5) Prinsip kekohesifan

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah hendaknya terealisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak. Adanya kerjasama yang baik antara personil yang satu dengan personil yang lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus diperhatikan, agar tujuan dari sarana dan prasarana dapat tercapai dengan sukses. Adapun hal-hal yang menjadi target capaian adalah tujuan, efisiensi, administratif, tanggung jawab dan kekohesifan.

Sebagaimana diketahui, dalam kontek lembaga pendidikan Islam, Lembaga Pendidikan Islam merupakan lembaga publik yang mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan kepada publik, khususnya pelayanan untuk para santri

yang menuntut pendidikan. Lembaga Pendidikan Islam berfungsi sebagai tempat pembinaan dan pengembangan semua potensi individu santri terutama pengembangan potensi fisik, intelektual dan moral para santri. Proses pembelajaran di Lembaga Pendidikan Islam merupakan proses interaksi para santri dengan kiyai/ustad dan sumber belajar lainnya dalam suatu lingkungan belajar.

Sementara itu, para santri secara tidak langsung menjadi anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang memperoleh status selalu terikat dengan pesantren. Disisi lain, kiyai/ustadz juga menjadi anggota masyarakat yang mengabdikan diri dengan kompleksitas kompetensi ilmu-ilmu agama yang dimilikinya untuk mengajar kepada para santri di Lembaga Pendidikan Islam.

Selain kiyai, ustadz dan santri, sarana dan prasarana juga merupakan salah satu faktor yang menunjang dalam proses pembelajaran. Tanpa adanya hal itu pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam tidak akan tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan sehingga sarana dan prasarana sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran. Sarana dan prasarana tidak akan berjalan tanpa adanya manajemen yang baik. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan Lembaga Pendidikan Islam yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan, baik kiyai maupun para santri untuk berada di lingkungan Lembaga Pendidikan Islam. Manajeman sarana dan prasarana di Lembaga Pendidikan Islam pada dasarnya dapat meliputi; perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 Tanggal 28 Juni 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah Pendidikan Umum menyebutkan bahwa:

Sebuah SD/MI sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:

1. Ruang kelas,
2. Ruang perpustakaan,
3. Laboratorium IPA,
4. Ruang pimpinan,
5. Ruang guru,
6. Tempat beribadah,
7. Ruang UKS,
8. Jamban,
9. Gudang,
10. Ruang sirkulasi,
11. Tempat bermain/berolahraga.

Sebuah SMP/MTs sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:

1. Ruang kelas,
2. Ruang perpustakaan,
3. Ruang laboratorium IPA,
4. Ruang pimpinan,
5. Ruang guru,
6. Ruang tata usaha,
7. Tempat beribadah,
8. Ruang konseling,
9. Ruang UKS,
10. Ruang organisasi kesiswaan,
11. Jamban,
12. Gudang,
13. Ruang sirkulasi,
14. Tempat bermain/berolahraga.

Sebuah SMA/MA sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:

1. Ruang kelas,
2. Ruang perpustakaan,
3. Ruang laboratorium biologi,
4. Ruang laboratorium fisika,
5. Ruang laboratorium kimia,

6. Ruang laboratorium komputer,
7. Ruang laboratorium bahasa,
8. Ruang pimpinan,
9. Ruang guru,
10. Ruang tata usaha,
11. Tempat beribadah,
12. Ruang konseling,
13. Ruang UKS,
14. Ruang organisasi kesiswaan,
15. Jamban,
16. Gudang,
17. Ruang sirkulasi,
18. Tempat bermain/berolahraga.

f. Manajemen Keuangan di Lembaga Pendidikan Islam

1) Manajemen Keuangan dan Pengertiannya

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan. Sebab, tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, efisiensi, efektifitas penyelenggaraan sistem persekolahan dan transparansi pengelolaan keuangan di lembaga pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik.

Oleh sebab itu, untuk mewujudkan pendidikan Islam yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan professional terhadap sumber daya yang ada. Adapun salah satu sumber daya yang perlu di kelola dengan baik dalam lembaga pendidikan Islam dalam hal ini Lembaga Pendidikan Islam adalah masalah keuangan. Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan oleh Lembaga Pendidikan Islam sebagai alat untuk melengkapi berbagai sarana dan prasarana pembelajaran di lembaga pendidikan Islam tersebut. Selain itu, dapat juga digunakan untuk keperluan yang lainnya, seperti peningkatan kesejahteraan kiyai/ustadz, pengurus

Lembaga Pendidikan Islam—meski pada dasarnya dilingkup Lembaga Pendidikan Islam mengenal istilah ikhlas beramal, berjuang untuk kemaslahatan ummat—layanan dan pelaksanaan program supervisi Lembaga Pendidikan Islam. Meminjam istilah dari Sulistyiorini, bahwa kiyai sebagai pimpinan Lembaga Pendidikan Islam selayaknya kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah harus mengetahui dan mampu mengelola keuangan sekolah dengan baik, bertanggung jawab dan transparan kepada masayarakat serta pemerintah.[275] Tidak jauh berbeda dengan kepala sekolah, kiyai sebagai pucuk pemimpin pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam, seyogjanya mengetahui dan mampu mengelola keuangan dengan baik, akuntabel dan transparan.

Dalam konteks lembaga pendidikan secara umum, manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajamen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi disubstansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan pengendalian dikarenakan pendidikan dalam operasionalnya tidak dapat terlepas dari masalah biaya.[276]

Tidak dapat dipungkiri pula, bahwa di lingkup pendidikan Lembaga Pendidikan Islam, menajemen keuangan menjadi hal yang urgen dan akan menopang keberlangsungan pendidikan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, persoalan keuangan di Lembaga Pendidikan Islam juga harus di *manage* sebaik mungkin sesuai dengan kaidah-kaidah manajemen yang ada. Berkaitan dengan manajemen dan kewajiban untuk bertanggung jawab, Allah SWT SWT

[275] Sulistyiorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi*…, h. 129-130

[276] Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005), h. 23

telah mewanti-wanti dalam firmannya dalam QS. Al-Mudatsir ayat 38, yaitu;

كُلُّ نَفْسٍۭ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ۝٣٨

Artinya: *Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya.*

Ayat di atas memberikan gambaran kepada kita, bahwa setiap jiwa manusia tergadai di sisi Allah SWT. Baik yang muslim maupun yang kafir, yang ingkar atau pun yang taat, semuanya tergantung kepada Allah SWT. Oleh sebab itulah, tiap jiwa terikat dengan amal yang dikerjakan sampai hari kiamat, kecuali golongan kanan. Artinya mereka dapat melepaskan keterikatan mereka di sisi Allah SWT dengan amal-amal baik yang mereka kerjakan, sebagaimana halnya seorang dapat melepaskan diri dari status gadai karena telah membayarkan kewajibannya.[277] Oleh sebab itulah, Islam memandang bahwa segala pekerjaan harus dilakukan dengan rasa tanggung jawab. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik, sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam yang sesuai dengan unsur-unsur manajemen.

Berkaitan dengan manajemen keuangan, pada dasarnya keuangan pendidikan dititik beratkan pada upaya pendistribusian *benefit* pendidikan dan beban yang harus ditanggung masyarakat. Namun, hal yang penting dalam keuangan pendidikan adalah berupa besar uang yang harus dibelanjakan, dari mana sumber uang diperoleh, dan kepada siapa uang harus dibelanjakan.[278] Dalam pengertian lain, Nanang Fattah dalam Mulyono menyebutkan, bahwa keuangan pendidikan merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan profesional guru, pengadaan sarana ruang

[277] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010), h. 431
[278] Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2010), h. 78

belajar, perbaikan ruang, pengadaan peralatan (*mobile*), pengadaan alat-alat dan buku pelajaran, alat tulis kantor (ATK), kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan, pengelolaan pendidikan, dan supervisi pendidikan.[279]

Selanjutnya, manajemen keuangan dapat dikatakan pula sebagai manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu. Fungsi manajemen keuangan adalah menggunakan dana dan mendapatkan dana.[280] Adapun Manajemen keuangan itu sendiri meliputi berbagai kegiatan, yaitu perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan, dan pertanggung-jawaban penggunaan dana sesuai dengan yang direncanakan. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertibnya administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Atas dasar inilah manajemen keuangan memiliki aturan tersendiri, terdapat pemisahan tugas dan fungsi antara otorisator, donator, dan bendaharawan.[281]

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan jika manajemen keuangan pendidikan adalah bentuk pengelolaan semua jenis keuangan baik usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktifitas atau kegiatan yang secara langsung maupun tidak langsung untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

5. Prinsip dan Karakteristik Manajemen Keuangan

Di dalam sebuah lembaga pendidikan, berkaitan dengan usaha membangun sistem manajemen keuangan yang baik, maka diperlukan upaya identifikasi prinsip-prinsip

---

[279] *Ibid*.

[280] Tim dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabet, 2009), h. 256

[281] Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), h. 27

manajemen keuangan yang baik pula. Prinsip-prinsip manajemen keuangan yang harus diperhatikan yaitu:

(1) Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam sistem manajemen dan organisasi
(2) Adanya sistem akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran
(3) Adanya penelitian dan analisis untuk menilai kinerja organisasi
(4) Adanya dukungan dari pelaksana mulai dari tingkat atas sampai yang paling bawah.[282]

Sementara itu, terdapat pula karakteristik manajemen keuangan pendidikan yang perlu diperhatikan oleh pengelola pendidikan, yaitu:

(1) Biaya pendidikan selalu naik, perhitungan biaya pendidikan dinyatakan dalam satuan unit *cost*.
(2) Biaya terbesar dalam pelaksanaan pendidikan adalah biaya pada faktor manusia.
(3) Unit *cost* pendidikan akan naik sepadan dengan tingkat sekolah.
(4) Unit *cost* pendidikan dipengaruhi oleh jenis lembaga pendidikan.
(5) Komponen yang dibiayai dalam sistem pendidikan hampir sama dari tahun ke tahun.[283]

6. Proses dan Prosedur Manajemen Keuangan

Sebagaimana diketahui bahwa manajemen keuangan merupakan segenap kegiatan yang berkenaan dengan penataan sumber, penggunaan, dan pertanggungjawaban dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Oleh sebab itu, kegiatan yang ada dalam manajemen keuangan meliputi tiga proses yang harus dijalankan, yaitu: penyusunan anggaran (*budgeting*), pembukuan (*accounting*),

---

[282] Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*…, h. 50

[283] Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), h. 322-324

dan pemeriksaan (*auditing*).[284] Untuk lebih gamblangnya, berikut ini akan penulis uraikan prosedur-prosedur tersebut, yaitu:

1) **Prosedur Penyusunan Angaran (*budgeting*)**

Prosedur Anggaran merupakan suatu langkah perencanaan yang fundamental. Anggaran atau *budget* dapat dikatakan sebagai suatu rencana operasi dari suatu kegiatan atau proyek yang mengandung perincian pengeluaran biaya untuk periode tertentu dan dalam jangka waktu tertentu. Adapun fungsi pengangaran adalah proyeksi kegiatan finansial yang diperlukan guna mencapai tujuan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi—baik pada tingkat perusahaan, yayasan, hingga Lembaga Pendidikan Islam.

Adapun dalam penyusunan anggaran secara umum di dalam lembaga pendidikan perlu dikembangkan dalam format-format yang meliputi: (a) Sumber Pendapatan; dan (b) Pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorarium dan kesejahteraan.

Sedangkan menurut Mulyasa, dalam prosedur penganggaran seorang pengelola pendidikan mestinya menjalankan empat fase kegiatan pokok, yaitu: [285]

(a) Perencanaan angaran

Merupakan kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan kedalam operasional yang terukur, serta adanya analisis yang terarah dalam pencapaian tujuan, serta membuat rekomendasi alternatif untuk mencapai sasaran.

(b) Persiapan anggaran

Adanya kesesuaian anggaran yang telah ada dengan segala bentuk kegiatan Pesantren, baik

---

[284] Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*…, h. 8

[285] Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya 2003), h. 199

pendistribusian, progam pengajaran yang akan dicanangkan serta adanya inventarisasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang tersedia

(c) Pengelolaan pelaksana anggaran

Adapun prosedur yang harus di terapkan dalam pelaksana anggaran adalah, adanya pembukuan yang jelas dan teratur, pembelanjaan dan transaksi yang sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ada. Perhitungan yang jelas dan terencana, pengawasan prosedur kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, melakukan serta membuat laporan keuangan sebagai bentuk pertangungjawaban keuangan terhadap lembaga.

(d) Menilai pelaksanaan anggaran

Dari semua anggaran yang telah dibuat dan diaplikasikan ke taraf pendidikan praktis, perlu adanya evaluasi sebagai rekomendasi untuk perbaikan manajemen dan anggaran yang akan datang.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis masyarakat tentu bisa saja menerima sumber dana dari berbagai sumber, hal ini sejalan dengan UU Sisdiknas Pasal 55 ayat (3) yang berbunyi: Dana penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat dapat bersumber dari penyelenggara, masyarakat, pemerintah, pemerintah daerah dan/atau sumber lain yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Satu hal yang perlu diperhatikan dalam pengangaran keuangan adalah menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya antara pendapatan dan pengeluaran harus berimbang dan diupayakan tidak terjadi aggaran pendapatan minus.[286]

---

[286] Sulthon Masyhud., et all., *Manajemen pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), h. 189

2) **Prosedur Pembukuan (*accounting*)**

Akuntansi keuangan adalah suatu sistem yang terdiri dari metode dan catatan-catatan yang dibuat untuk mengidentifikasikan, mengumpulkan, menganalisis, mencatat dan melaporkan keuangan – keuangan organisasi dan menyelengarakan pertanggungjawaban.[287] Selanjutnya, sebuah organisasi tentunya membutuhkan pengelola keuangan untuk memastikan tertopangnya kegiatan operasional dari aspek pendanaan, tidak terkecuali Pesantren. Akutansi adalah pembukuan, pengaturan atau pengurusan.[288]

Oleh sebab itu, di setiap Pesantren memerlukan dana yang cukup untuk menjalankan sejumlah program kegiatan dalam periode tertentu. Seperti halnya organisasi-organisasi umum lainnya, dana yang dimiliki Lembaga Pendidikan Islam harus diatur dan dicatat sedemikian rupa agar jelas arus masuk dan keluarnya, termasuk ketepatan penggunaannya. Pencatatan dan pengelolaan dana yang baik menjadi kegiatan yang penting sebagai wujud pertanggungjawaban Lembaga Pendidikan Islam. Pada dasarnya pelaksanaan akuntannsi keuangan hanya meliputi penerimaan atau pemasukan dan pengeluaran.

Dalam melakukan akutansi keuangan, Lembaga Pendidikan Islam perlu menegakan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparasi, dan akuntabilitas publik. Hal ini sesuai dengan UU Sisdiknas pasal 48. selanjutnya pembahasan mengenai akutansi keuangan ini meliputi:

(a) Penerimaan atau pemasukan.

Pemasukan keuangan Lembaga Pendidikan Islam dari berbagai sumber perlu dilakukan pembukuan berdasarkan prosedur yang disepakati, baik konsep

---

[287] Goerge H. Bodnar dan William S. Hopwood, *Sistem Informasi Akuntansi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 181-182

[288] Pius A Partanto & M Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiyah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), h. 6

teoritis maupun peraturan pemerintah. Sumbangan dana yang masuk ke Lembaga Pendidikan Islam bisa kita klasifikasi sebagai dana langsung dan dana tidak langsung.

Dana tidak langsung adalah dana berupa perbandingan waktu guru dan peserta dididk dalam mengunakan setiap waktunya di sekolah atau pesantren, seperti penyesuaian waktu belajar mengajar ketika dibandingkan dengan ketika guru atau peserta didik mengunakannya untuk bekerja, dan juga perhitungannya dengan transportasi, dan biaya hidup. dana ini memang sulit sekali dihitung karena tidak ada catatan resminya. Namun dalam perencanaan biaya ini turut dihitung. Dana langsung, adalah dana yang di peroleh dari beberapa sumber yang sah.

(b) Pengeluaran

Alokasi dari dana pendapatan Lembaga Pendidikan Islam harus pula diatur secermat mungkin. Ada beberapa klasifikasi dalam pengeluaran dana yang di pakai secara umum di lembaga-lembaga pendidikan kita, yaitu:

(1) Dana pembangunan, pengeluaran dana ini diatur dan digunakan untuk pembangunan dan pembenahan sarana fisik lembaga, dana ini di sesuaikan dengan kebutuhan dan jumlah guru serta peserta didik yang ada di lembaga pendidikan tersebut.[289]

(2) Dana rutin.

Dana rutin merupakan dana yang digunakan untuk biaya operasional satu tahun anggaran. Dana rutin pengunaanya meliputi pelaksanaan progam belajar mengajar, pembayaran gaji guru maupun personil, serta pemeliharaan dan perawatan sarana prasarana lembaga pendidikan.

Sementara itu, untuk menghitung dana rutin lembaga pendidikan harus menghitung *total cost* atau

[289] Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*…, h. 26

nilai unit *cost* yang dibutuhkan setiap siswa atau santri. Nilai unit *cost* merupakan nilai satuan biaya yang dikeluarkan untuk memberikan pelayanan terhadap seorang peserta didik setiap tahun dalam satu jenjang pendidikan.

Berdasarkan akutansi keuangan di Pesantren, ada beberapa hal yang harus di perhatikan oleh bendaharawan Lembaga Pendidikan Islam:

a) Membuat laporan keuangan kepada Lembaga Pendidikan Islam dan komite Lembaga Pendidikan Islam untuk di cocokan dengan rancangan anggaran Pesantren.
b) Menyertakan bukti-bukti laporan keuangan, termasuk bukti pembayaran pajak bila ada
c) Kwitansi atau bukti-bukti pembelian dan penerimaan berupa tanda tangan penerima atau bukti pengeluaran yang lain
d) Menunjukkan neraca keuangan untuk di periksa oleh tim penangung-jawab keuangan dari yang bersangkutan.

Sementara itu, hal-hal yang perlu dipersiapkan oleh bendaharawan Lembaga Pendidikan Islam meliputi: (a) buku kas umum; (b) buku persekot atau uang muka; (c) daftar potongan-potongan; (d) daftar honoranium; (e) buku tabungan; (f) buku iuran atau kontrbusi santri; (g) buku catatan untuk pengeluaran-pengeluaran yang tidak terduga.[290]

3) Prosedur Pembelanjaan

Pembelanjaan dalam arti luas memiliki makna sebagai keseluruhan aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut.[291] Sedangkan prinsip dari manajemen adalah dalam memperoleh maupun dalam

[290] Sulthon Masyhud., et all. *Manajemen pondok Pesantren*..., h. 190
[291] Bambang Riyanto, *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 4

menggunakannya atau mengalokasikan dana harus didasarkan pada pertimbanggan efesiensi dan efektivitas. Dalam manajemen terkandung fungsi-fungsi perencanaan, pengarahan dan pengendalian.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka dapat dikatakan jika pembelanjaan mempunyai fungsi. Sebagai fungsi penggunaan dana atau pengalokasian dana, maksudnya bahwa setiap rupiah dana yang tertanam harus dapat digunakan seefisien mungkin untuk dapat menghasilkan tingkat keuntungan investasi. Fungsi penggunaan dana meliputi perencanaan, dan pengendalian penggunaan aktiva baik dalam aktiva lancar maupun aktiva tetap.

Aktiva tetap adalah aktiva yang berubah menjadi kas memerlukan waktu lebih dari satu tahun dan merupakan aktiva jangka panjang atau aktiva relatif permanen. Aktiva tetap ini disebut juga aktiva berwujud (*tangible assets*) karena ada secara fisik. Aktiva ini dimiliki dan digunakan oleh organisasi serta tidak untuk dijual karena sebagai bagian dari operasional normal. Sedangkan Aktiva lancar adalah aktiva yang secara normal berubah menjadi kas dalam waktu satu tahun atau kurang seperti dana pemasukan yang ada baik donatur atau usaha Lembaga Pendidikan Islam, dan manajer keuangan harus mengambil keputusan investasi (*investment decision*), fungsi pemenuhan kebutuhan dana, atau fungsi pendanaan (*financing*; *obtaining of funds*).[292]

4) **Prosedur Pemeriksaan atau Pengawasan (*Auditing*)**

Menurut Murdick dalam Nanang Fatah, prosedur pengawasan atau pemeriksaan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan meskipun bagaimanapun rumit dan luasnya cakupan dalam suatu organisasi, sedangkan metode yang di gunakan adalah:

[292] *Ibid*., h. 7

a. Penentuan standar
b. Mengadakan pengukuran dan membandingkan
c. Mengidentifikasikan penyimpangan (*deviasi*)
d. Menentukan tindakan perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi.[293]

Dalam prosedur pemeriksaan atau pengawasan (*auditing*), menurut Fachrurrozi terdapat dua macam audit, yaitu audit kas dan audit lapangan.[294] Audit kas biasanya berkaitan dengan upaya pengecekan terhadap bentuk laporan untuk konsisten internal. Sementara itu, audit lapangan menginvestigasi pada tempat untuk mengetahui kesesuaian antara apa yang ditulis atau yang dilaporkan dengan kejadian yang sebenarnya di lapangan.

Sedangkan Indra Bastian dalam Fachrurrazi menyebutkan, jika jenis *auditing* lainnya berupa audit finansial dan audit program.[295] Audit program biasanya lebih komprehensif karena men-*survey* langkah-langkah yang diikuti dengan penyampaian layanan dan tidak sekadar pengeluaran atau belanja. Selain itu, jenis audit internal dapat juga dilakukan oleh anggota sistem sekolah, dan audit eksternal yang dilakukan oleh pemerintah, departemen pendidikan, atau pihak swasta.

Yang perlu diperhatikan dalam proses auditing adalah data akuntansi yang menjadi pokok adalah menentukan apakah informasi yang tercatat telah mencermin dengan benar kejadian ekonomi pada periode akuntansi. Oleh karena itu, kriterianya adalah aturan-aturan akuntansi, maka seorang auditor harus memahami aturan-aturan yang dimaksud dengan baik.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009 Tanggal 5 Oktober 2009 Tentang Standar Biaya Operasi Nonpersonalia Tahun

---

[293] Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Penddikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 101

[294] Fachrurrozi, *Akuntabilitas Pengelolaan Dana; untuk Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah (Pesantren) di Kota Semarang*, (semarang: IAIN Walisongo 2010), h. 31

[295] *Ibid*

2009 Untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut :

Ketentuan jumlah rombongan belajar per sekolah/program keahlian dan Jumlah peserta didik per rombongan belajar untuk perhitungan biaya operasi nonpersonalia:

1) SD/MI : 6 rombongan belajar dengan setiap rombongan belajar berisi 28 peserta didik,
2) SMP/MTs: 6 rombongan belajar dengan setiap rombongan belajar berisi 32 peserta didik,
3) SMA/MA: 6 rombongan belajar dengan setiap rombongan belajar berisi 32 peserta didik. Adapun standar biaya pendidikan masing-masing jenjang adalah sebagaimana tabel berikut:

Tabel : 2.1
Standar Biaya Pendidikan Jenjang SD/MI, SMP/MTs., dan SMA MA
Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009

No.	Sekolah/ Program Keahlian	Biaya Operasi Nonpersonalia (Rp Ribu)			% Minimum untuk ATS	% Minimum untuk BAHP
		Per Sekolah/ Program Keahlian	Per Rombongan Belajar	Per Peserta Didik		
1	2	3	4	5	6	7
1	SD/MI	97.440	16.240	580	10	10
2	SMP/MTs	136.320	22.720	710	10	10
3	SMA/MA Bahasa	184.320	30.720	960	10	10
4	SMA/MA IPS	184.320	30.720	960	10	10
5	SMA/MA IPA	193.920	32.320	1.010	10	10

Keterangan:

1) Biaya operasi nonpersonalia meliputi: biaya alat tulis sekolah (ATS), biaya bahan dan alat habis pakai (BAHP), biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan, biaya daya dan jasa, biaya transportasi/perjalanan dinas, biaya konsumsi, biaya asuransi, biaya pembinaan siswa/ekstra kurikuler, biaya uji kompetensi, biaya praktek kerja industri, dan biaya pelaporan.
    a) Biaya alat tulis sekolah (ATS) adalah biaya untuk pengadaan alat tulis sekolah yang dibutuhkan untuk pengelolaan sekolah dan proses belajar.
    b) Biaya alat dan bahan habis pakai (BAHP) adalah biaya untuk pengadaan alat-alat dan bahan-bahan praktikum IPA, alat-alat dan bahan-bahan praktikum IPS, alat-alat dan bahan-bahan praktikum bahasa, alat-alat dan bahan-bahan praktikum komputer, alat-alat dan bahan-bahan praktikum ketrampilan, alat-alat dan bahan-bahan olah raga, alat-alat dan bahan-bahan kebersihan, alat-alat dan bahan-bahan kesehatan dan keselamatan, tinta stempel, toner/tinta printer, dll yang habis dipakai dalam waktu satu tahun atau kurang.
    c) Biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan adalah biaya untuk memelihara dan memperbaiki sarana dan prasarana sekolah/madrasah untuk mempertahankan kualitas sarana dan prasarana sekolah/madrasah agar layak digunakan sebagai tempat belajar dan mengajar.
    d) Biaya daya dan jasa merupakan biaya untuk membayar langganan daya dan jasa yang yang mendukung kegiatan belajar mengajar di sekolah/madrasah seperti listrik, telepon, air, dll.

e) Biaya transpor/perjalanan dinas adalah biaya untuk berbagai keperluan perjalanan dinas pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik baik dalam di kota maupun ke luar kota.

f) Biaya konsumsi adalah biaya untuk penyediaan konsumsi dalam kegiatan sekolah/madrasah yang layak disediakan konsumsi seperti rapat-rapat sekolah/madrasah, perlombaan di sekolah/madrasah, dll.

g) Biaya asuransi adalah biaya membayar premi asuransi untuk keamanan dan keselamatan sekolah/madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik seperti asuransi kebakaran, asuransi bencana alam, asuransi kecelakaan praktek kerja di industri, dll.

h) Biaya pembinaan siswa/ekstrakurikuler adalah biaya untuk menyelenggarakan kegiatan pembinaan siswa melalui kegiatan ekstra kurikuler seperti Pramuka, Palang Merah Remaja (PMR), Unit Kesehatan Sekolah (UKS), Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), olah raga, kesenian, lomba bidang akademik, perpisahan kelas terakhir, pembinaan kegiatan keagamaan, dll.

i) Biaya uji kompetensi adalah biaya untuk penyelenggaraan ujian kompetensi bagi peserta didik Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang akan lulus.

j) Biaya praktek kerja industri (prakerin) adalah biaya untuk penyelenggaraan praktek industri bagi peserta didik SMK.

k) Biaya pelaporan adalah biaya untuk menyusun dan mengirimkan laporan sekolah/madrasah kepada pihak yang berwenang.

BAB: III
PENUTUP

Pendidikan Islam adalah kegiatan yang dilaksanakan secara terencana dan sistematis untuk mengembangkan potensi anak didik berdasarkan pada kaidah-kaidah agama Islam. Pendidikan Islam adalah pendidikan yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan pertumbuhan pribadi manusia secara menyeluruh melalui latihan-latihan kejiwaan, akal pikiran, kecerdasan, perasaan serta panca indera yang dimilikinya, yang berlandaskan pada ajaran Islam.

Dalam menghadapi abad revolusi industri 4.0 ini, dimana tenaga manusia mulai dapat digantikan oleh tenaga mekanik, maka dengan sendirinya manusia akan semakin tersingkir dalam berbagai lapangan pekerjaan, disinilah peran lembaga pendidikan Islam harus mampu mempersiapkan peserta didiknya agar mampu mengendalikan tenaga mekanis tersebut. Dengan demikian maka sumber daya manusia harus didik di atas kemampuan tenaga mesin yang ada, yang tidak mungkin tenaga mesin tersebut dapat menyamai kemampuan manusia tersebut.Kemampuan suatu lembaga pendidikan ini tidak terlepas dari penerapan fungsi manajemen yang tepat, efektif dan efisien.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN
LAMPUNG